

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Кунанбаева Кымбат

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Харитоновна Наталия Анатольевна
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	15
1.1 Теоретические аспекты управления развитием градообразующих организаций.....	15
1.2 Основные методические вопросы организации механизма управления развитием градообразующих организаций.....	33
1.3 Особенности развития градообразующих организаций черной металлургии.....	47
ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	64
2.1 Особенности формирования механизма управления развитием градообразующих организаций.....	64
2.2 Систематизация градообразующих организаций и особенности расчета индикатора, подтверждающего их статус.....	80
2.3 Диагностика результативности функционирования бизнес- системы градообразующих организаций с использованием современных информационных ресурсов.....	95
ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ.....	109
3.1 Обоснование направлений совершенствования механизма взаимодействия субъектов управления развитием градообразующих организаций.....	109
3.2 Формализация возможных стратегий развития ряда градообразующих организаций – металлургических заводов Российской Федерации.....	122
3.3 Система контроллинга как инструмент реализации механизма управления развитием градообразующих организаций черной металлургии.....	136
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	157
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ А Градообразующие организации черной металлургии Российской Федерации.....	186
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структурный состав градообразующих организаций.....	189
ПРИЛОЖЕНИЕ В Перечень показателей, предложенных для модели оценки результативности функционирования бизнес-системы градообразующей организации.....	191
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Коэффициенты на примере ОАО «ЧМЗ».....	196
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Показатели информационного ресурса СПАРК, структурированные в рамках трех проекций ССП.....	201

ПРИЛОЖЕНИЕ Е Анкета.....	205
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Результаты расчета индикатора.....	214
ПРИЛОЖЕНИЕ И Согласование целей развития металлургических заводов с концепцией развития моногородов.....	216
ПРИЛОЖЕНИЕ К Результаты диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций.....	218
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Результаты диагностики показателей металлургических заводов, отражающих специфику градообразующих организаций.....	220
ПРИЛОЖЕНИЕ М Структура Регионального Совета по развитию моногородов и градообразующих организаций.....	221

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях реализации Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изм. на 19 июля 2018 года) и решения задачи импортозамещения черная металлургия должна стать локомотивом развития базовых отраслей промышленности, обеспечивая их качественной металлопродукцией и способствуя созданию высокопроизводительных экспортно-ориентированных секторов экономики, развивающихся на основе современных технологий в области производства и управления.

В настоящее время черная металлургия представляет собой системообразующую отрасль, включающую в себя добычу и обогащение руды, производства чугуна, стали, огнеупоров, ферросплавов, проката, а также вторичный передел черных металлов. Особенность развития отрасли заключается в том, что большинство предприятий являются градообразующими, которые формируют основу монопрофильной экономики территории присутствия. Законодательное регулирование особенностей развития градообразующих организаций не учитывает их специфику, о чем свидетельствует разрозненность определения статуса этих организаций. Развитие градообразующих организаций черной металлургии невозможно представить без внедрения эффективных стратегий развития, тесного взаимодействия с моногородами, где они располагаются. Это предполагает необходимость управления развитием градообразующих организаций черной металлургии в условиях согласования основных приоритетов организаций с концепцией развития моногорода. В этой связи следует отметить важность согласования интересов градообразующих организаций с моногородом в рамках социально-экономической стратегии развития субъекта и страны в целом.

Основными проблемами управления развитием градообразующих организаций черной металлургии остаются: отсутствие комплексного механизма управления развитием территорий, нечеткость существующей нормативно-правовой базы, а также изменчивость мирового рынка черных металлов. В совершенствовании нуждаются методические вопросы управления развитием градообразующих организаций, в частности, необходим механизм выстраивания эффективного взаимодействия с администрацией муниципалитета в целях обеспечения условий для взаимовыгодного сотрудничества и расширения внутреннего спроса на черные металлы.

В настоящее время свыше 300 градообразующих организаций функционируют в моногородах, 227 из которых находятся под ведомством Министерства промышленности России. По данным мониторинга последних лет можно сделать вывод, что более 24% кризисных и имеющих риски ухудшения организаций относятся к градообразующим организациям черной металлургии [168].

Анализируя отечественную практику управления развитием градообразующих организаций черной металлургии, следует обратить внимание на ряд причин, снижающих ее результативность. Во-первых, градообразующие организации черной металлургии преимущественно расположены в моногородах первой категории со сложным социально-экономическим положением. Во-вторых, отсутствие отработанных форм взаимодействия градообразующих организаций и администрации муниципалитета. В-третьих, недостаточная проработка методик, подходов и инструментов формирования механизма управления их развитием, учитывающих градообразующую особенность и специфику отрасли.

Существующие методические подходы к разработке механизма управления развитием предприятия не учитывают высокую социальную ответственность градообразующих организаций, их вклад в развитие территории присутствия. В этой связи необходимо разработать механизм

управления развитием градообразующих организаций черной металлургии, который будет учитывать градообразующую специфику.

Учитывая особую роль черной металлургии в экономике страны, обусловленную тем, что отрасль является основным поставщиком конструкционных материалов для системообразующих отраслей народного хозяйства, а также значимым для страны экспортером, исследование, направленное на разработку механизма управления развитием градообразующих организаций черной металлургии, является в современных условиях развития Российской Федерации весьма актуальным.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы развития градообразующих организаций, их финансового оздоровления, а также тенденции и перспективы развития моногородов, неоднократно рассматривались в научных трудах российских ученых.

Проблемы обеспечения устойчивости и эффективности функционирования социально-экономических систем освещались в работах Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Н.М. Абдикеева, С.Ю. Глазьева, Г.Б. Клейнера, И.Н. Дрогобыцкого, М.А. Федотовой, А.В. Шарковой, А.Ю. Юданова и другие. К числу исследований, посвященных проблеме устойчивого развития территориальных единиц, относятся труды Е.Г. Анимицы, А.Г. Гранберг, С.Д. Бодрунова, И.Д. Тургель, А.А. Нещадина, А.Т. Татаркина, А.Д. Урсул, А.Ю. Устинова и другие. Вопросы реструктуризации и антикризисного управления градообразующими организациями исследуются в работах А.Н. Ряховской, С. Кована, В. Панагушина и другие. Весомый вклад в изучение вопросов развития моногородов и градообразующих организаций внесла А.Н. Ряховская.

Исследованием проблем развития российской черной металлургии в разные годы занимались А.Г. Абрамов, С.З. Афонин, А.А. Бродов, И.А. Буданов, И.П. Ильичев, Г. Лебедев, В.С. Лисин, О.А. Романова, В.А. Роменец, В.М. Соколов, З.Р. Цимидина, Н.А. Харитонова, В.А. Штанский, О.В. Юзов, Ю.М. Цыгалов и другие.

Вопросами управления промышленными предприятиями занимались А.А. Алабугин, Е.Л.Андреева, И.А.Баев, Л.А.Баев, В.Н. Белкин, Э.М. Коротков, В.М. Семенов, А.В. Трачук, Р.Н. Федосова и другие.

Проблемы управления хозяйствующими субъектами постоянно находятся в сфере внимания зарубежных ученых: Р. Акоффа, И. Ансоффа, Р. Каплана, Б. Карлофф, Д. Нортон, М. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда и другие.

На сегодняшний день проблематика диссертации становится особенно важной в связи с восстановлением базовых отраслей промышленности. В условиях развития наукоемких, новых отраслей промышленности, моногорода и градообразующие организации рассматривались как ретроспектива. Вместе с тем восстановление базовых отраслей промышленности обуславливают необходимость развития металлургии, станкостроения, автомобилестроения и других отраслей. Однако новые факторы развития производства привели к тому, что многие вопросы решаются по-новому. Так, кластеризация и обратное влияние градообразующей организации на развитие других производств получили новое звучание и нашли отражение в новых организационно-правовых формах, что требует дополнительного внимания.

Появились новые возможности в решении вопросов управления развитием градообразующих организаций.

Целью диссертационного исследования является разработка механизма управления развитием градообразующих организаций черной металлургии с учетом необходимости выбора стратегических целей развития, согласованных с концепцией управления монопрофильными муниципальными образованиями, являющимися их местом расположения. Достижение указанной цели требует решения следующих **задач**:

- выявление места и роли градообразующих организаций с учетом их специфики и многообразия как на уровне страны в целом, так и отдельных территорий;

- формализация статуса хозяйствующего субъекта, имеющего исключительное влияние на экономику монопрофильного муниципального образования;

- определение, на примере градообразующих организаций, сущности экономического механизма, направленного на управление их развитием, включая систематизацию принципов, процедур и этапов его формирования;

- формирование методических приемов диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций с использованием информационного ресурса СПАРК;

- разработка системы контроллинга управления развитием градообразующих организаций черной металлургии.

Объектом исследования являются градообразующие организации черной металлургии.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления развитием градообразующих организаций черной металлургии.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности», п. 1.1.2. «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) (экономические науки).

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют общие принципы диалектики, законы развития социально-экономических систем, достижения современной научной мысли в вопросах управления развитием предприятий, а также стратегического менеджмента. В работе применены методы

системного, статистического, кластерного анализа, а также приемы экспериментально-теоретического уровня: индукция, дедукция, анализ, синтез. В процессе работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, публикации в периодических научных изданиях, результаты исследований, выполненных творческими научными коллективами, в том числе и Финансового университета.

Информационно-эмпирическая база исследования включает официальные данные Федеральной службы государственной статистики России, некоммерческого партнерства «Русская сталь», «Корпорации Чермет», Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, аналитическую отчетность градообразующих организаций черной металлургии, а также материалы Концепций развития моногородов Российской Федерации и другие.

Научная новизна исследования заключается в разработке механизма управления развитием градообразующих организаций черной металлургии с учетом специфики их функционирования, особенностей диагностики результативности хозяйствования и выделения стратегических целей развития, согласованных со стратегией развития монопрофильных муниципальных образований, являющихся их местом расположения.

Положения, выносимые на защиту:

1. Произведена идентификация и трехуровневая классификация градообразующих организаций, как важнейшей составляющей социально-экономической системы монопрофильного муниципального образования, которая в отличие от ранее предложенных позволяет унифицировать процесс выбора наиболее приемлемого для развития хозяйствующего субъекта варианта стратегии (С. 18-22; 81-88).

2. Формализована методика определения статуса хозяйствующего субъекта в качестве градообразующей организации на основе системы предложенных показателей, которая, в отличие от существующих в

нормативно-правовых документах различного уровня критериев, позволяет подтверждать градообразующий характер бизнеса (С. 89-94).

3. Определена сущность экономического механизма, направленного на управление развитием градообразующих организаций, включая авторское определение, дополненные свойства и расширение принципов функционирования. Предложены этапы формирования механизма управления развитием градообразующих организаций и систематизированы основные процедуры, требующие периодического исполнения (С. 72-81). Произведена систематизация перспективных стратегий развития металлургических заводов Российской Федерации, являющихся градообразующими организациями для моногородов, экономика которых ориентирована на черную металлургию (С. 133-138).

4. Сформулированы методические приемы диагностики результативности бизнес системы градообразующих организаций с использованием информационного ресурса СПАРК, которые предполагают наличие нескольких этапов, что позволяет осуществлять мониторинг деятельности градообразующих организаций в сравнении с предприятиями-конкурентами (С. 97-107).

5. Разработана система контроллинга деятельности градообразующих организаций черной металлургии, которая представляется логически завершенной системой управления развитием муниципальной экономики в целом и ее хозяйствующих субъектов. Предложен формат взаимодействия менеджмента градообразующих организаций и органов управления муниципальной экономикой, позволяющий формировать и регулировать социально-экономические отношения внутри муниципального образования. В рамках предложенной системы контроллинга усовершенствована методика оценки результативности деятельности органов местного самоуправления (С. 113-114; 119-124; 138-148; 153-156).

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что его выводы и основные положения способствуют антикризисному управлению

градообразующими организациями на основе согласования интересов, участвующих в данном процессе субъектов управления, а также использованию современных инструментов диагностики результативности функционирования градообразующих организаций как в целях подтверждения их статуса, так и выбора наиболее приемлемых вариантов стратегического развития.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты позволяют субъектам управления своевременно выявлять проблемы функционирования градообразующих организаций и определять перспективные цели их дальнейшего развития.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- трехуровневая систематизация градообразующих организаций;
- механизм расчета, подтверждающего статус градообразующих организаций;
- методические приемы проведения диагностики результативности хозяйствования с использованием системы СПАРК;
- система контроллинга управления развитием градообразующих организаций.

Степень достоверности результатов исследования. Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования подтверждается результатами, полученными при изучении отечественных и зарубежных научных исследований, корректным использованием положений экономической теории, общенаучными и специальными методами исследования. Методические и теоретические положения подтверждаются расчетами, достоверность и корректность которых обеспечивается использованием современных методик проведения научных исследований.

Апробация и внедрение результатов исследования. Выводы, основные положения и результаты исследования были доложены на межвузовских, всероссийских и международных конференциях: на IV Международной научно-практической конференции на тему «Экономико-

правовые аспекты перспектив развития Евразийского экономического союза» (Москва, Финансовый университет, 27 марта 2015 г.); на Международной научной конференции молодых ученых и специалистов, посвященной 150-летию РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева (Москва, РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2-3 июня 2015 г.); на III Международном научном конгрессе «Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности» (Москва, Финансовый университет, 22-24 июня 2015 г.); на III Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 1-2 декабря 2015 г.); на XXIX Международных Плехановских чтениях (Москва, РЭУ имени Г.В. Плеханова, 11 февраля 2016 г.); на XII Международной научно-практической конференции «Социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 26-27 мая 2016 г.); на IV Международном научном конгрессе «Предпринимательство и бизнес: теория, методология и практика эффективного управления» (Москва, Финансовый университет, 23-27 июня 2016 г.); на Межвузовской научной конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 2-3 февраля 2017 г.); на VI Конгрессе молодых ученых (Санкт-Петербург, Университет ИТМО, 18-21 апреля 2017 г.); на III Международном конгрессе молодых ученых по проблемам устойчивого развития (Москва, Финансовый университет, 17-27 мая 2017 г.); на V Международном научном конгрессе «Фундаментальные и прикладные вопросы эффективного предпринимательства: новые решения, проекты, гипотезы» (Москва, Финансовый университет, 1-2 июня 2017 г.); на Круглом столе «Предпринимательские инициативы в производственной и правовой деятельности организации» (Москва, Финансовый университет, 29 сентября 2017 г.); на II Межвузовской научной конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 02 февраля 2018 г.); на VI Международном научном конгрессе «Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции,

цифровые технологии и эффективная система» (Москва, Финансовый университет, 24-25 мая 2018 г.); на III Межвузовской научной конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 01 февраля 2019 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Человек и научно-технический прогресс в социально-экономической парадигме будущего» (Москва, Финансовый университет, 06 марта 2019 г.); на VII Международном научном конгрессе «Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции» (Москва, Финансовый университет, 23-24 мая 2019 г.).

Материалы исследования на тему «Управление развитием градообразующих организаций черной металлургии» связаны с исследованиями, проводимыми в Финансовом университете в рамках Общеуниверситетской комплексной темы «Финансовое обеспечение развития экономики и социальной сферы» на период 2014-2018 гг. по подтеме: «Управление развитием градообразующих предприятий».

Материалы диссертации внедрены в практическую деятельность АО «Оскольский электрометаллургический завод», ОАО «Лебединский ГОК». Выводы и основные положения используются в практической работе указанных предприятий и способствуют своевременному выявлению проблем их функционирования, а также определению перспективных направлений развития.

Материалы диссертации применены в практической деятельности администрации Губкинского городского округа Белгородской области. В частности, приняты методика диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций, методика формализации статуса градообразующих организаций.

Материалы исследования на тему «Управление развитием градообразующих организаций черной металлургии» были использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме «Управление

развитием градообразующих организаций» (номер государственной регистрации № 115070810103).

Материалы диссертации используются кафедрой «Экономика организации» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Экономика организации», «Основы функционирования малого бизнеса».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 24 работы общим объемом 15,69 п.л. (авторский объем 10,835 п.л.), в том числе 8 работ общим объемом 8,2 п.л. (авторский объем 4,525 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, одна работа общим объемом 0,75 п.л. (авторский объем 0,25 п.л.) опубликована в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу «Scopus».

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 177 источников и 11 приложений. Текст диссертации изложен на 221 странице и содержит 31 таблицу, 20 рисунков, 12 формул.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Теоретические аспекты управления развитием градообразующих организаций

Современные тенденции развития градообразующих организаций в условиях трансформации экономики и цифровизации промышленности обуславливают необходимость по-новому подходить к вопросам управления их развитием. В целом, градообразующие организации, выполняя важную роль в развитии отраслей народного хозяйства, являются крупнейшими игроками на рынках товаров и услуг, рынке труда, а также нередко обеспечивая функционирование объектов социальной инфраструктуры, определяют развитие монопрофильной экономики территории присутствия. Градообразующим организациям характерна высокая социальная ответственность, включая все ее уровни. Исследование вопросов теоретических аспектов управления развитием градообразующих организаций следует начать с четкого определения понятия градообразующей организации, как в историческом аспекте, так и с учетом нормативно-правового обеспечения.

Возникновение и развитие градообразующих организаций на территории современной России обусловлено особенностями исторического характера общественного развития государства, наличием полезных ископаемых, что сформировало сложившуюся на текущий момент систему общественного разделения труда. Процесс развития градообразующих организаций являлся волнообразным и осуществлялся одновременно с появлением монофункциональных городов. И.Д. Тургель, Т.В. Ускова в контексте изучения цивилизационных и историко-генетических особенностей

формирования систем монофункциональных городов, а также особенностей городского развития, выделяют четыре волны в их образовании [71; 73; 121], что было использовано автором диссертации в целях формирования периодов развития градообразующих организаций, которые представлены в таблице 1.1 [71; 73; 121].

Таблица 1.1 – Периоды развития градообразующих организаций

Волна	Период развития градообразующей организации	Монофункциональный город	Доминирующая отрасль развития	Фактор развития
1	2	3	4	5
1	XVII-XVIII вв. – промышленное освоение Урала.	Тула, Златоуст, Ирбит, Аша и другие.	Суконная мануфактура, железодетальные заводы, металлургическая промышленность.	Главный фактор развития – первая промышленная революция. На Урале появились уникальные образования – города-заводы вокруг металлургических и горнодобывающих предприятий. Завод концентрировал в себе все виды отношений, присущи городу.
	Вторая половина XVIII в. – развитие легкой промышленности.	Дрезна, Шуя, Орехово-Зуево, Павлов Посад, Семенов, Гусь-Хрустальный, Первомайский, Гжель и другие.	Легкая и текстильная промышленность, народные промыслы.	Интенсивное развитие «ситцевого капитализма», а также становление легкой промышленности.
2	XIX-начало XX вв.	Благовещенск, Хабаровск.	Внеэкономические факторы градообразования.	Процессы градообразования перемещаются в Дальний Восток. Укрепление военных постов.
3	30-40 годы XX в.	Магнитогорск, Воркута, Новокузнецк, Апатиты и другие.	Черная металлургия, цветная металлургия.	После Октябрьской революции главным фактором градообразования был тип социально-экономической системы.
4	ВОВ и период восстановления.	Безымянка, Куйбышев, Танкоград и другие.	Добывающая промышленность.	В военное время основным фактором градообразования были эвакуация предприятий и слияние монопоселений с городом.
5	50-е годы XX в.	Суджа, Щигры, Золотуха, Стародуб, Миллерово, Шумиха, Петухово и другие.	Сахарные заводы, мясокомбинаты, тяжелая промышленность.	Тенденция рассредоточения производства из крупных городов. Строительство малых и средних городов. Преимущественно развивались центры

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5
				тяжелой промышленности, металлургии, энергетики.
6	60-е и 70-е годы XX в.	Ленинск, Арзамас-39, Снежинск, Полярный и другие.	Химическая промышленность, разработка месторождений углеводородного сырья, ядерная энергетика.	Развитие оборонного комплекса страны, что способствовало созданию закрытых городов с ограничением въезда и выезда.

Источник: составлено автором по материалам [71; 73; 121].

Исторически сложилось, что градообразующие организации, выполняли ряд важных социальных функций и определяли социально-экономическое развитие территорий.

Специалисты в области городского хозяйства развивали концепцию градообразующих и градообслуживающих отраслей [46], согласно которой сложился подход, на основе которого выделяли отрасли, продукция которых имела способность привлечь денежные потоки. Такие отрасли рассматривались как «градообразующие», «структурообразующие», с их развитием связывают перспективы развития моногородов [38]. Еще одна концепция основана на модели «экспортной базы». Эта модель предполагает создание спроса на услуги производственного характера (системы электроснабжения, теплоснабжения, канализация, строительство, пассажирский транспорт и т.д.), а предприятия, обеспечивающие населенный пункт вышеуказанными услугами принято называть «градообслуживающими» [38].

Массовое образование городов под влиянием первой промышленной революции в России, связано с развитием металлургических и горнодобывающих предприятий, которые принимали на себя решение многих социальных проблем, связанных с необходимостью организации жизнеобеспечения местного населения. В XIX-XX веках ускоренное развитие отраслей, ориентированных на внутренний и внешние рынки при сформировавшейся системе международного разделения труда,

способствовало появлению малых и средних городов, основа экономики которых закладывалась градообразующими организациями не только добывающей, но и обрабатывающей промышленности [71; 121].

Институциональный подход к развитию экономики моногородов и градообразующей организации предполагает наличие законодательного закрепления их статуса. Так, в 1998 году Комитетом Государственной Думы по промышленности, транспорту и энергетике была предпринята попытка определить статус градообразующих организаций на законодательном уровне. Однако внесенный на рассмотрение законопроект «О промышленном градообразующем предприятии» был отклонен.

В настоящее время существует ряд федеральных и региональных нормативно-правовых документов, определяющих «статус градообразующих организаций». Так, «статус градообразующих организаций» определяется Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ [20], согласно 169 статье которого «... градообразующими организациями признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения населенного пункта».

Документы более позднего срока принятия связывают статус градообразующей организации с 20% занятого экономически активного населения. Так, согласно Постановлению Правительства РФ от 29.07.2014 № 709 «Критерии отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам)» муниципальное образование признается монопрофильным в случае, если численность одной из организаций, осуществляющей деятельность на территории муниципального образования, достигает 20% среднесписочной численности работников всех организаций, функционирующих на данной территории [11].

Федеральным законом от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» [2] критерием отнесения организации к градообразующей

выступает 20% занятых от среднесписочной численности трудящихся всех организаций города.

Наряду с федеральным законодательством в некоторых регионах приняты нормативно-правовые документы, конкретизирующие правила, позволяющие относить организации к категории градообразующих. Изучение нормативно-правовых документов позволило систематизировать критерии определения градообразующих организаций. Некоторые критерии из нормативно-правовых документов регионального уровня представлены в таблице 1.2.

Таким образом, анализ федерального и регионального законодательств в отношении определения статуса градообразующих организаций позволил установить, что в настоящее время отсутствует единый нормативно-правовой документ, определяющий статус градообразующих организаций, виды оказываемой поддержки со стороны государства, а также регулирующий формы взаимодействия с органами муниципального и государственного управления.

Таблица 1.2 – Отражение критериев определения градообразующей организации в нормативно-правовых документах регионального уровня

Нормативно-правовые акты		
Волгоградская область [7]	Забайкальский край [6]	Ивановская область [8]
1	2	3
1. Доля численности занятых на градообразующих предприятиях от общей численности населения в населенном пункте (1)		
1 Не менее 50% от общей численности населения населенного пункта с учетом численность работников градообразующих предприятий и членов их семей. 2 Не менее 30% занятых на предприятии от общего числа занятых в экономике города	1 Не менее 1/3 численности населения (с учетом членов семей работников). 2 Более 25% экономически активного населения (2).	Не менее 25% трудоспособного населения.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
2. Численность работающих (в абсолютном выражении)		
-	более 300 чел.	-
3. Доля налоговых поступлений от деятельности градообразующего предприятия		
3.1. В бюджет муниципального образования		
Не <15%	Не < 30%	Не < 25%
3.2. В региональный бюджет и бюджеты муниципальных районов (соответственно)		
Не < 10% и 30%	-	-
4. Наличие на балансе градообразующего предприятия объектов социальной инфраструктуры населенного пункта (обеспечение услугами ЖКХ жилых помещений)		
Не менее 30%	Не менее 30% жилищного фонда	-
5. Обеспеченность занятости населения населенного пункта производственными мощностями организации (от общей численности трудоспособного населения)		
-	Не менее 25%	-
6. Удельный вес градообразующей организации в общем объеме производства отраслей промышленности населенного пункта		
-	Более 50% (3)	-
Примечания		
1 Соответствующий населенный пункт - моногород, в котором расположена градообразующая организация.		
2 Для организаций моногородов, включенных в перечень на основе федерального законодательства.		
3 Для градообразующих организации, осуществляющих свою деятельность на территории моногородов, включенных в Перечень моногородов, утверждённый Правительством РФ.		

Источник: систематизировано автором по материалам [6; 7; 8].

В научном сообществе также существуют различные подходы к определению понятия градообразующей организации. В современном экономическом словаре [52] вышеназванная организация представляет собой предприятие, где трудится большая часть работающих жителей поселка, города. При этом предприятие существенным образом оказывает влияние на занятость, а также участвует в формировании инфраструктуры города и решении его социальных проблем.

Некоторые авторы [148] определяют градообразующую организацию как единственное предприятие, которое обеспечивает население занятостью, поддерживает социальную инфраструктуру, что в целом обеспечивает благополучие города. При этом подчеркивается, что градообразующие организации берут на себя обеспечение коммуникационной, социальной и транспортной сферы жизнедеятельности города.

Неклюдова Т.А. [54] рассматривает градообразующую организацию как систему, состоящую из множества элементов, обуславливающих экономическое и социальное развитие населенного пункта, где в качестве основных выделяются экономические, социальные, политические и духовные составляющие.

Согласно мнению Ряховской А.Н. [63] «градообразующая организация – это организация, численность работающих которой составляет 25% работающих граждан соответствующего населенного пункта, имеющая объекты социально-культурной инфраструктуры, жилищно-коммунального хозяйства и инженерной инфраструктуры, расположенная в границах одного муниципального образования, администрация которого обязана оказывать поддержку ее развитию, и обеспечивающая формирование муниципального бюджета в размере не менее 20% доходной части».

Результаты анализа взглядов отдельных ученых, действующего законодательства позволили сформулировать следующие особенности градообразующих организаций:

- высокий удельный вес работников градообразующей организации в общей численности работающего населения моногорода, что способствует формированию рынка труда с определенными трудовыми компетенциями и навыками;
- значительная доля продукции градообразующих организации в валовом региональном продукте;
- существенный вклад градообразующих организаций в местный бюджет;
- высокая социальная ориентированность градообразующих организаций (потребление услуг субъектов естественной монополии, содержание объектов социальной инфраструктуры и т.д.).

Таким образом, анализируя существующие подходы определения статуса градообразующих организаций, автор, соглашаясь с экспертными мнениями, расширяет понятие, подкрепляя их нормативно-правовыми

характеристиками. Так, *градообразующая организация - это социально-экономическая система, функционирующая на территории муниципального образования, имеющая объекты социально-культурной, жилищно-коммунальной и инженерной инфраструктуры, численность работающих которой достигает 20% среднесписочной численности работников всех организаций, функционирующих на данной территории. При этом удельный вес налоговых поступлений в бюджет города от градообразующей организации составляет не менее 15%, а доля в общем объеме промышленного производства превышает 50%.*

Следует подчеркнуть, что соответствие статусу градообразующей организации предполагает высокий уровень социальной ответственности и согласование целей ее развития с основными ориентирами развития монопрофильного муниципального образования. Так, в настоящее время организации все больше направляют ресурсы на обеспечение общественных благ, например, более половины компаний из списка Fortune Global 250 на постоянной основе публикуют отчетности, посвященные корпоративной социальной ответственности [133].

Противоречивые вопросы между социальной ответственностью и финансовой деятельностью компании длительное время были в поле зрения различных ученых [129; 130; 131; 192]. Несмотря на противоположные направления, они поддерживают друг друга. Развитие корпоративной социальной ответственности в дальнейшем обусловило создание модели для измерения влияния человеческих ценностей на корпоративную социальную ответственность компании [135]. М. Портер и М. Креймер анализировали взаимосвязь между конкурентными преимуществами и корпоративной социальной ответственностью [134].

Формирование и развитие института социальной ответственности организации предполагают формирование условий трехстороннего взаимодействия государства, бизнеса и общества. Социальная ответственность бизнеса представляет собой динамично развивающуюся

совокупность обязательств, которая соответствует специфике деятельности организации, и направлена на достижение внутренних и внешних целей.

На современном этапе развития наблюдается значительный интерес к проблеме социально ответственного поведения бизнеса и, наряду с результативностью финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов, широко позиционируется их социальная ответственность и вклад в социально-экономическое положение региона присутствия.

Последствия высокой турбулентности мировой экономической и политической системы обусловили ярко выраженные кризисные явления во всех сферах экономики. В частности, это проблемы функционирования градообразующих организаций, ухудшение социально-экономического положения моногородов. При этом неустойчивое развитие градообразующих организаций при быстроизменяющихся условиях внешней среды ставит под угрозу их возможности выполнения социальных обязательств в регионе присутствия (моногородов). Рассмотрим на примере черной металлургии социальную ответственность градообразующих организаций.

Высокая социальная ответственность градообразующих организаций черной металлургии обусловлена следующими обстоятельствами:

- отрасль является экологически опасной, что требует вложение в экологическую политику¹;
- отрасль обеспечивает занятость населения в моногородах черной металлургии, в том числе в металлургической отрасли в целом занято более 2,2% всех трудящихся страны [21];
- около 10% моногородов из общего списка относятся к моногородам черной металлургии, в том числе порядка 70% из них относятся к моногородам

¹ На металлургию (черную и цветную) приходится примерно треть всех промышленных выбросов в атмосферу. Предприятия черной металлургии в год выбрасывают порядка 1,5 млн тонн оксида углерода. Всего металлургические предприятия выбрасывают в атмосферу 5,5 млн тонн загрязняющих веществ. (ОАО «НЛМК» дает 88 % всех выбросов загрязняющих веществ в Липецке. Крупные металлургические центры – Кемерово, Липецк, Магнитогорск и Новокузнецк – включены в список городов с наибольшим уровнем загрязнения атмосферного воздуха [30]).

со сложным социально-экономическим положением или с риском возникновения социально-экономических проблем;

- предприятия отрасли размещены в зависимости от сырьевой базы, что характеризует высокую концентрацию производства;

- почти 2/3 моногородов черной металлургии имеют численность от 30 тыс. чел. до 100 тыс. чел. В подобных малых городах наблюдаются проблемы миграции населения в связи с отсутствием альтернативных вариантов трудоустройства, проблемы подготовки кадров;

- высокий уровень морального и физического износа оборудования отрасли, и как следствие производственный травматизм и другие.

Социальная политика, реализуемая градообразующими организациями черной металлургии, направлена на повышение благосостояния своих работников и решение проблем социального развития монопрофильного образования в соответствии с рисунком 1.1. Так, указанные организации выполняют все уровни социальной ответственности: первый уровень – обязательная составляющая социальной ответственности – это соблюдение законов; второй уровень – реализация социальной политики посредством улучшения имиджа организации для работников и потребителей, повышения инвестиционной привлекательности, создания комфортных условий для развития; третий уровень включает политику социальной ответственности, которая не имеет своей целью получение экономической выгоды (благотворительность, филантропия, спонсорство).

При этом успех социального развития во многом определяется характером взаимоотношений между органами местного самоуправления и хозяйствующим субъектом [173].



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.1 – Социальная ответственность градообразующих организаций черной металлургии

Ответственность за социальное развитие моногорода несут органы местного самоуправления, однако, как правило, муниципальное образование не способно обеспечить устойчивое развитие за счет собственных бюджетных средств. Вследствие чего возрастает значимость взаимодействия местных органов власти с хозяйствующим субъектом, социально-ответственная деятельность, которого способствует улучшению социальной и экономической ситуации моногорода.

Градообразующую организацию можно рассмотреть, как открытую социально-экономическую систему, которая подвержена как внутреннему влиянию, так и внешнему влиянию, обусловленному действиями со стороны конкурентов, клиентов, поставщиков, муниципалитета и т.д. Эффективное взаимодействие менеджмента хозяйствующего субъекта и администрации моногорода должно способствовать повышению его социальной ответственности, а также достижению устойчивого развития монопрофильного муниципального образования.

В современных условиях на территории моногородов функционируют более 319 градообразующих организаций. Из них 227 градообразующих организаций находятся во введении Минпромторга России [4]. Исследование информации о численности работающих вышеуказанных 227 организаций позволило установить, что почти треть из них не отвечают требованиям, указанным в региональных и федеральных документах. Структуризация градообразующих организаций по численности занятого населения приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Доля численности работников градообразующих организаций в общей численности занятого населения в разрезе отраслей промышленности

Отрасль промышленности	Доля численности работников градообразующих организаций в общей численности работников монопрофильного муниципального образования			
	0-11%	11-20%	20-25%	26% и выше
1	2	3	4	5
Авиастроение	0	1	1	1
Автомобилестроение	7	5	1	2
Деревообрабатывающая промышленность	6	7	1	3
Добыча алюминийсодержащего сырья	0	1	0	0
Добыча металлических руд	0	5	1	3
Железнодорожное машиностроение	2	5	1	2
Лесозаготовительная промышленность	3	0	0	0
Лесопильное производство и деревообрабатывающая промышленность	1	0	0	0

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5
Машиностроение (краностроение)	1	0	0	0
Машиностроение и металлообработка	9	4	1	0
Машиностроение (нефтепромысловое оборудование)	0	0	1	0
Медно-никелевое производство	1	3	3	4
Металлообработка	0	0	1	0
Металлургическое производство	2	1	0	0
Приборостроение и электротехническая промышленность	2	5	0	0
Производство алюминия	2	1	0	0
Производство машин и оборудования	4	0	0	0
Производство медицинской техники	1	0	0	1
Производство редких и драгоценных металлов и алмазов	1	0	1	1
Производство строительных материалов	1	1	0	0
Производство стройматериалов	6	7	4	6
Стекольная и керамическая промышленность	1	0	0	0
Стекольная промышленность	1	1	0	1
Судостроение и судоремонт	1	0	1	1
Текстильная и швейная промышленность	5	3	1	1
Химическая промышленность	4	7	2	5
Химическое производство	2	1	0	0
Хлопчатобумажное и текстильное производство	1	0	0	0
Цветная металлургия	2	2	0	3
Целлюлозно-бумажная промышленность	3	8	4	1
Черная металлургия	9	12	4	6
Итого	78 (34,4%)	80 (35,2%)	28 (12,3%)	41 (18,1%)

Источник [111].

Современные требования эффективного хозяйствования, цифровая экономика, автоматизация и роботизация бизнес-процессов приводят к совершенствованию технологических процессов, и, как результат, к оптимизации численности работников. В этой связи в настоящее время необходим инструмент определения статуса градообразующих организаций, выявления их градообразующих функций в социально-экономическом развитии моногорода.

Вместе с тем градообразующим организациям могут быть обеспечены следующие преимущества:

- согласно 245 статье Налогового кодекса Российской Федерации в целях налогообложения принятие фактически произведенных расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры [5];
- участие в реализации комплексных инвестиционных планов развития монопрофильного муниципального образования;
- предоставление государственной субсидии;
- предоставление различных форм поддержки на уровне региона.

В существующей практике регионального управления существуют различные подходы к систематизации градообразующих организаций исходя из принадлежности к монопрофильному муниципальному образованию, а также по ряду других признаков (промышленный потенциал, отраслевой признак, географическое расположение, время создания, перспективы развития), что позволяет учитывать их многообразие при организации форм государственной поддержки [71; 177 и др.].

Государственная поддержка, как один из инструментов повышения эффективности функционирования градообразующих организаций, является неотъемлемой частью системы управления их развитием. Так управление их развитием, как сложный многофакторный процесс, обеспечивает экономическую устойчивость и конкурентоспособность, приобретает особое значение в условиях функционирования в монопрофильных муниципальных образованиях. Так, изучение феномена градообразующей организации и особенностей ее развития позволяет изучить теоретические основы управления ее развитием.

В настоящее время основная проблема муниципальных образований не в их монопрофильности, а в недостаточной эффективности управления градообразующей организацией. В свою очередь, эффективное управление развитием градообразующих организаций, по нашему мнению, будет способствовать, как повышению эффективности результативности

деятельности организаций, так и устойчивому развитию монопрофильного муниципального образования, региона и государства в целом.

Развитие хозяйствующего субъекта в современной экономической науке рассматривается не просто как физический рост, но и как качественное изменение, обеспечивающее его переход от одного состояния к другому в целях достижения устойчивости развития экономики, которое обеспечивается в результате реализации принятой стратегии. Обзор существующих определений термина «развитие» показывает, насколько «многогранно» может рассматриваться данный термин по отношению к хозяйствующему субъекту, что наглядно представлено в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Обзор определений термина «развитие» в современной экономической литературе

Определение	Источник
1	2
Развитие определяется как закономерное изменение перехода в более совершенное состояние; изменение к более качественному состоянию; движение к сложному от простого, к высшему от низшего.	Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.
Развитие – приобретение потенциала для улучшения, а не реальное улучшение качества и уровня жизни.	Акофф Р.Л.
Развитие - это линия изменений, которая качественно меняет содержание «проекта» и способствует приобретению дополнительного потенциала эффективного бытия.	Анисимов О.С.
Развитие – это изменение в системе количественных, структурных и качественных категорий.	Кучин Б.Л., Якушева Е.В.
Развитие - это процесс, который направлен на осуществление потенциала экономической системы посредством введения инноваций, и формирования на этой базе новых, модернизированных методов производств, выпуск усовершенствованной, новой продукции (работ, товаров, услуг).	Шаркова А.В.
Развитие есть переход от структуры одного качества к структуре другого порядка.	Кожевина О.В.
Развитие – это есть изменения, но существуют изменения видов развития.	Коротков Э.М.
Развитие предприятия связано со стратегиями, обеспечивающими «гармоничное взаимодействие с окружающей средой».	Карлофф Б., Портер М., Ансофф И.

Источник: систематизировано автором по материалам [25; 27; 28; 41; 45; 46; 50; 57; 127].

Приведенные определения рассматривают термин «развитие» как некое изменение объекта под влиянием внутреннего и внешнего воздействия. Что касается развития градообразующей организации во времени и пространстве, оно имеет ограничения, связанные с географическими, экономическими, экологическими, социальными, политическими факторами. Жизненный цикл градообразующих организаций зависит, во-первых, от сырьевых запасов (к примеру, горнодобывающие организации имеют ограниченный срок службы, который определяется масштабами запасов полезных ископаемых), во-вторых, от спроса на продукцию, в-третьих от уровня конкуренции на рынке и другие [82].

По мнению автора, учитывая особенности градообразующих организаций, «развитие градообразующей организации» – это качественное преобразование как социально-экономической системы, которой она является в краткосрочной и долгосрочной перспективе, на основе повышения ее конкурентоспособности, и эффективного взаимодействия с монопрофильным муниципальным образованием, оказывающим благоприятное воздействие на социально-экономическое положение региона в целом.

В этой связи управление их развитием требует полного раскрытия аспектов «управления развитием». Управление в общем смысле выражает динамическую связь между субъектом управления и объектом управления, при котором субъект управления формирует цели функционирования объекта управления и определяет инструменты, с помощью которых будут достигнуты поставленные цели [68].

В разработку теории и методов управления развитием весомый вклад внесли ученые В.М. Семенов, А.А. Алабугин, Е.Л. Андреева, И.А. Баев, Л.А. Баев, В.Н. Белкин [29; 64; 95; 97]. Труды А.И. Татаркина, В.С. Бочко, Е.М. Козакова, В.П. Пахомова, Е.В. Попова, А.Г. Шелеменцева, А.Н. Ряховской, С.Е. Кован [44; 61; 62; 63; 67; 118; 119] посвящены вопросам реструктуризации градообразующих организаций и оздоровлению депрессивных территорий.

Проблемами обеспечения устойчивости и эффективности развития социально-экономических систем занимались Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, Р. Акофф, И. Ансофф, С.Ю. Глазьев, А.Б. Идрисов, Я. Корнай, Д.С. Львов, А.М. Ляпунов [23; 28; 51; 102]. В их исследованиях были рассмотрены вопросы устойчивого и эффективного развития промышленного предприятия, где в качестве необходимого условия устойчивого развития было определено преобразование посредством реализации стратегических планов развития.

В свою очередь, управление развитием направлено не только на поддержание текущих позиций, но и на ее дальнейшее развитие. В настоящее время ученые, исследующие феномен «управление развитием организации», единодушны в своем понимании сущности рассматриваемого явления. Так рассмотрим некоторые из них, представленные в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Систематизация формулировок понятия «управление развитием организацией»

Понятие термина	Источник
1	2
Управление развитием – это сознательное и целенаправленное внесение изменений, которое способствует повышению жизнеспособности хозяйствующего субъекта.	Коротков Э.М.
Управление развитием является деятельностью, направленной на изменение системы, где удовлетворяются интересы определенных структур.	Кожевина О.В.
Управление развитием предприятия – это сознательное регулирование деятельности хозяйствующего субъекта с целью повышения эффективности функционирования деятельности, улучшения качества продукции, роста производительности труда и обеспечения его конкурентоспособности.	Новиков Н.И.
Управление развитием организации - это часть управленческой деятельности, которая реализуется с помощью основных функций (планирование, организация, руководство, контроль) и инноваций, обеспечивающих организованность и целенаправленность деятельности работников предприятия по увеличению его производственного потенциала, повышению уровня его использования.	Дроздов И.
Управление развитием организации означает управления администрирования, что предполагает систему перехода в более качественное состояние посредством воздействия на ее переменные.	Бир С.
Управление развитием организации - это стремление к получению максимально большего потенциала на всем жизненном цикле организации.	Демчук О.

Продолжение таблицы 1.5

1	2
Управление развитием организации рассматривается как управление процессами в организации, направленными на развитие потенциала с использованием нововведений на всех стадиях жизненного цикла.	Баранова Н.А.
Управление развитием предприятия включает в себя разработку важных управленческих решений, которые ориентированы на перспективу и способны обеспечить организации адаптацию в условиях изменения рыночной среды.	Зими́на А.А.

Источник: систематизировано автором по материалам [43; 45; 46; 85; 103; 140; 167; 187].

Из представленных определений следует, что «управление развитием организации» – это сознательное и целенаправленное регулирование деятельности объектов в целях улучшения параметров их развития. Принимая во внимание, что градообразующие организации, как открытые социально-экономические системы, подвержены влиянию, которое обусловлено различными изменениями внутренней и внешней среды, управление их развитием целесообразно обеспечивать принятием управленческих решений как на уровне менеджмента организации, так и на уровне администрации муниципалитета, что способствует повышению эффективности развития города и смягчает последствия влияния внешних факторов.

В осуществлении управления развитием требуется системный подход, где в процессе разработки механизма управления развитием градообразующих организаций (далее - механизм) учитывается накопленный опыт. Существующая в настоящее время практика управления не может рассматриваться как сформированный устойчивый механизм, поскольку механизм представляет собой совокупность инструментов, направленных на повышение результативности ее функционирования, включающий в себя комплекс методов воздействия на организацию и структуру промышленных предприятий в целях обеспечения поддержки параметров их функционирования в диапазоне устойчивости развития.

1.2 Основные методические вопросы организации механизма управления развитием градообразующих организаций

В настоящее время в современной экономической литературе отсутствует однозначное определение механизма.

Термин «механизм» был заимствован экономистами из технических наук во II половине 60-х годов XX века. Впервые он был применен Дж. М. Кейнсом в труде «Общая теория занятости, процента и денег», однако, понятие еще не рассматривалось как самостоятельная научная категория [42]. В настоящее время ученые экономисты во всем мире широко пользуются терминами «хозяйственный механизм», «экономический механизм», «организационно-экономический механизм».

Одним из основоположников исследования экономических механизмов в России является Л.И. Абалкин, он предложил в своей работе определение: «Хозяйственный механизм социалистического общества представляет собой совокупность организационных, правовых, экономических и социально-психологических форм и методов, обеспечивающих рациональное функционирование социалистической экономики» [23].

В современном экономическом словаре хозяйственный механизм определяется как «совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процессы воспроизводства» [52]. В свою очередь, В. Кошкин и Е. Гайдар расширили подход к определению механизма в системе управления, рассматривая механизм как систему связей между уровнями, ячейками и агентами производства [109].

С начала 90-х годов XX века в своих работах И. Братищев, Л. Гурвиц, О. Иншаков, Р. Майерсон, А. Маркарян, Э. Маскин, Ю. Осипов и другие «хозяйственный механизм» определяли, как сочетание различных элементов, которые через внутренние взаимосвязи образуют систему с определенными

формами, инструментами и свойствами [39; 58; 105]. В 2007 году Л. Гурвиц, Э. Маскин, Р. Майерсон были удостоены Нобелевской премии по экономике. Данная теория предполагает, что «механизм» – это формализованное в виде игры взаимодействие между субъектами, представляющее собой описание деятельности игроков (экономических субъектов) и результатов [105].

Французский экономист А. Кульман определял термин «механизм» следующим образом: «необходимая взаимосвязь, естественно возникающая между экономическими явлениями», где в качестве составляющих механизма выделял «исходное явление», «завершающее явление» и процесс, который происходит между ними [49].

Хозяйственный механизм, как система, в процессе исторического развития постоянно изменяется, как по составу входящих в него элементов, так и по направленности деятельности [31]. Типологизация механизмов, исходя из присущей механизму динамики, дала возможность определить такие его характеристики как становление, развитие, трансформация, адаптация. Классификация по функциям позволила определить механизм, направленный на стимулирование, организацию, планирование и контроль; а исходя из сферы применения – инновационный, инвестиционный, трудовой и т.д. [100]. Классификация хозяйственных механизмов по функциям позволяет получить представление о механизме управления (в научной литературе встречаются также формулировки «управленческий механизм» и «механизм менеджмента») [38; 55; 56].

Таким образом, механизм можно рассматривать одновременно и как совокупность инструментов, методов и экономических рычагов, воздействующих на объект, и как взаимодействие элементов системы, которая ориентирует целенаправленную деятельность отдельных субъектов и экономических агентов на достижение целей развития [112].

Механизм, как часть всей системы управления, обеспечивающая эффективность функционирования организации, требует постоянного совершенствования. В настоящее время совершенствование механизма

управления развитием связано с инновационным подходом к реализации стратегии хозяйствующего субъекта [101], которая основана на принципах устойчивости [142], а также обширного применения автоматизированных, информационных систем управления. Формирование конкурентных преимуществ обеспечивается за счет внедрения принципов процессного и проектного управления. Механизм управления развитием, как часть системы управления, должен обеспечивать согласованность цели развития хозяйствующего субъекта со стратегией ее развития, контролем, реализацией и оценкой достигнутого уровня результативности.

Большая часть градообразующих организаций в настоящее время является частными предприятиями, и механизм управления ими еще недостаточно исследован. Тем не менее, накопленный практический опыт в управлении развитием градообразующих организаций показывает, что в современных условиях есть ряд управляющих воздействий, в первую очередь, это набор инструментов, реализуемых государственными органами власти, которые призваны обеспечивать результативность экономики монопрофильных городов.

В настоящее время управление развитием градообразующих организаций осуществляется менеджментом хозяйствующего субъекта, и опосредовано в данном процессе может принимать участие администрация муниципалитета моногорода и региона, используя немногочисленные инструменты, законодательно закрепленные нормативно-правовыми документами. Однако фактически механизм, включающий три субъекта управления, четко сформированные принципы, отлаженные процедуры и утвержденные методики, до последнего времени не сформирован по объективным причинам.

Так, градообразующая организация, как частное предприятие, не заинтересована во вмешательстве извне в систему управления. Вместе с тем, длительное время градообразующие организации брали на себя социальные расходы моногорода. В подавляющем большинстве случаев созданная ранее

материальная база производственной и социальной инфраструктуры в условиях перехода на рыночную экономику была передана муниципалитетам.

В настоящее время государственными и муниципальными органами управления создаются институциональные основы, которые позволяют им оказывать определенное воздействие на развитие моногородов, которые опосредованно влияют и на экономику градообразующих организаций. С 2010 года функционирует рабочая группа по модернизации моногородов. В данную комиссию входят представители институтов развития, федеральных органов исполнительной власти, общественных организаций и других заинтересованных сторон.

Вышеназванная Рабочая группа осуществляет деятельность по поддержке монопрофильных муниципальных образований, в том числе, и градообразующих организаций посредством реализации соответствующих инструментов развития. Во-первых, это открытие Фонда развития моногородов в 2014 году. Во-вторых, это открытие Фонда развития промышленности в 2014 году, основной задачей которого является предоставление займов промышленным компаниям на льготных условиях в целях развития импортозамещающих и экспортоориентированных производств. В-третьих, принятие закона «О промышленной политике в Российской Федерации» [21].

Кроме вышеуказанных институтов в управлении развитием градообразующих организаций, опосредованно, принимают участие: автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» [137; 141]. Финансирование инвестиционных проектов в моногородах способствует расширению внутреннего рынка конструкционных и строительных материалов, продукции машиностроения и металлообработки, пищевой и легкой промышленности. При этом, безусловно, меняется отраслевая

структура муниципальной экономики, вплоть до ослабления монозависимости.

Рабочей группой разработан «Единый перечень мер поддержки моногородов» [1], косвенно затрагивающий и интересы градообразующих организаций, который представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Инструменты реализации механизма управления развитием моногородов

Наименование инструмента развития	Краткое описание содержания инструмента	Результат реализации	Возможное влияние реализации инструмента на развитие градообразующей организации
1	2	3	4
<i>Минэкономразвития России</i>			
Создание ТОЭСР (территория опережающего социально-экономического развития).	Применение в моногородах системы льготного налогообложения.	По состоянию на 2019 год создано 82 ТОЭСР в моногородах.	Улучшение инвестиционного климата в городе. Повышение платежеспособности населения. Повышение спроса на продукцию градообразующей организации.
Поддержка инвестиционных проектов	Проектное финансирование	Государственная гарантийная поддержка предоставлена по 41 проекту (общая стоимость – 343,9 млрд руб., кредитные ресурсы – 233,3 млрд руб., государственные гарантии – 58,3 млрд руб.).	Реализация инвестиционного проекта, полная стоимость которого определяется как «сумма всех затрат по инвестиционному проекту, за исключением процентов по кредитам, составляет не менее 1 млрд руб. не более 20 млрд руб.»
<i>Некоммерческая организация «Фонд развития моногородов»</i>			
Софинансирование расходов регионов и моногородов.	Обеспечение инвестиционных проектов объектами инфраструктуры, создание новых рабочих мест.	Объем инвестиций в экономику моногородов 98 051, 44 млн руб. до 2022 года. Новые рабочие места до 2022 года – 21242.	Улучшение в моногороде объектов инфраструктуры. Строительство и реконструкция объектов будут способствовать повышению спроса на продукцию градообразующей организации (или развития смежных отраслей).

Продолжение таблицы 1.6

1	2	3	4
Финансирование инвестиционных проектов.	Форма участия Фонда развития моногородов осуществляется посредством предоставления процентного займа, вхождения в капитал компании-инициатора (не более 49 %).	Общий объем инвестиций по реализуемым проектам – 30495,5 млн руб.	В реализации инвестиционного проекта градообразующая организация может оказывать услуги и реализовать продукцию до 50 % ежегодной выручки инвестиционного проекта.
<i>Минпромторг России</i>			
Субсидии для участников промышленных кластеров для возмещения части затрат по совместным проектам	Субсидирование организаций посредством перечисления денежных средств на лицевые счета юридических лиц.	Созданы 32 кластера, в том числе с высоким уровнем организационного развития – 2, со средним – 8, начальным – 22.	Градообразующие организации могут быть инициаторами создания промышленных кластеров на базе собственного производства.
Субсидии для технопарков	Формирование условий для благоприятного развития производства в научно-технической сфере.	В настоящее время созданы 35 технопарков, из них 18 действующих, на стадии создания – 17.	На базе градообразующих организаций могут быть созданы технопарки, где будут проводиться НИОКР.
<i>Минтруд России</i>			
Мероприятия, направленные на повышение занятости	Предусматривается реализация опережающего профессионального обучения и стажировки.	На постоянной основе осуществляется субъектом Российской Федерации и администрацией муниципалитета.	Снижает нагрузку в части дальнейшего трудоустройства работников, которые были сокращены.

Источник: составлено автором на основе данных [10; 142; 168; 175; 176].

Следует подчеркнуть, что в «Едином перечне мер поддержки моногородов» также зафиксированы конкретные меры поддержки Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, Министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Министерства Российской Федерации по делам Северного Кавказа, Министерства культуры Российской Федерации, Министерства спорта Российской Федерации, Фонда содействия реформированию жилищно-

коммунального хозяйства, Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов, Внешэкономбанка, АО «ЭКСАР», АО «РОСЭКСИМБАНК», что в целом также способствует развитию промышленности России, расширяя ее внутренний рынок.

В числе мер, реализуемых напрямую в целях развития градообразующих организаций, можно назвать инструменты Фонда развития промышленности, представленные в таблице 1.7, а также предоставление субсидии по линии Минпромторга России промышленным предприятиям.

Таблица 1.7 – Инструменты развития градообразующих организаций, оказываемые в рамках поддержки моногородов

Наименование инструмента развития	Краткое описание содержания инструмента	Результат реализации	Влияние реализации инструмента на развитие градообразующей организации
1	2	3	4
<i>Фонд развития промышленности</i>			
Целевые займы под 5 % годовых	Предоставление на конкурсной основе займа на реализацию проектов по внедрению передовых технологий.	Всего профинансировано свыше 180 проектов различных отраслей народного хозяйства, свыше 10 % которых являются проектами градообразующих организаций.	Займы выдаются от 50 до 500 млн руб. сроком на 5 лет. Софинансирование со стороны градообразующей организации должно быть $\geq 50\%$ бюджета проекта.
Лизинговые займы	Предоставление от 10 % до 90 % первоначального взноса лизингополучателя, составляющего от 10 % до 50 % от стоимости приобретаемого оборудования.	Всего Фондом профинансировано 6 проектов. В настоящее время среди них отсутствуют проекты градообразующих организаций.	Предоставляет возможность градообразующим организациям получать лизинговые займы.
Займы с региональными фондами	В рамках этой программы льготное заёмное софинансирование предоставляют федеральный и региональные фонды развития промышленности совместно.	В рамках этого инструмента всего профинансировано 3 проекта. В том числе 2 проекта моногородов Магнитогорска Челябинской области, Набережные Челны Республики Татарстан (но, проекты не градообразующего бизнеса).	Реализация инвестиционного проекта в моногородах будет способствовать повышению спроса на градообразующие организации.

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3	4
<i>Минпромторг России</i>			
Специальные инвестиционные контракты (СПИК)	Специальный инвестиционный контракт – соглашение между инвестором и субъектом Российской Федерации, в котором обязательно фиксируется.	Всего заключен 21 специальный инвестиционный контракт. Среди которых – 9 федеральные СПИК, 12 региональные СПИК. В том числе, 2 региональных СПИК заключены в моногороде Магнитогорск Челябинской области. Оба проекта градообразующего бизнеса.	Специальные инвестиционные контракты гарантируют градообразующей организации меры государственной поддержки на региональном и федеральном уровнях, стабильность налогового режима, законодательства.
Субсидии российским организациям автомобилестроения в целях возмещения затрат процентов по кредитам, полученные на осуществления инвестиционных и инновационных проектов.	Субсидирование на основе договора между организацией автомобилестроения и Министерства промышленности и торговли России. Субсидии предоставляются в размере 0,9 % ставки рефинансирования.	В 2017 году выделены бюджетные ассигнования в размере 7400000 тыс. руб.	Градообразующие организации машиностроения в случае получения кредита в 2009-2010 гг., и обеспечения государственными гарантиями Российской Федерации могут использовать данный инструмент.
Субсидии предприятиям автомобилестроения в целях перевозки автомобилей, произведенных в Дальневосточном федеральном округе.	Субсидирование организаций автомобилестроения.	Субсидировано 100 % провозной платы за перевозку 36 514 автомобилей, произведенных в Дальневосточном федеральном округе, в другие регионы страны.	На субсидию могут рассчитывать градообразующие организации данной отрасли расположенные в Дальневосточном федеральном округе.

Источник: составлено на основе данных [1; 152; 176; 178; 179].

Также по линии Минпромторга России осуществляются субсидирование бизнеса, выплаты процентов по кредитам, компенсация части затрат на осуществление НИОКР, возмещение части затрат на обслуживание кредитов для предприятий таких отраслей, как лесопромышленный комплекс, химическая промышленность, тяжелое машиностроение, легкая и текстильная промышленность, фармацевтика, авиационная промышленность, многие из которых являются градообразующими.

В свою очередь, субъекты Российской Федерации на основании регионального законодательства в целях предотвращения банкротства градообразующих организаций и стимулирования их деятельности применяют различные меры, к которым можно отнести:

- предоставление государственных гарантий градообразующим организациям в пределах общей суммы предоставляемых гарантий [6; 7];
- предоставление субсидий для градообразующих организаций из государственного бюджета на безвозмездной и безвозвратной основе в целях возмещения выплат процентной ставки по банковским кредитам [6];
- оказание мер по применению превентивных мер по отключению от источников энергоснабжения [6];
- реструктуризация задолженности по сборам, налогам [7];
- предоставление рассрочек и отсрочек по обязательным платежам в областной бюджет [7; 8];
- предоставление инвестиционного налогового кредита [7];
- поддержка ходатайств и обращений в органы государственного управления о применении в отношении градообразующих организаций режима наибольшего благоприятствования [7];
- интеграция градообразующих организаций в прогнозы и программы социально-экономического развития региона краткосрочный и среднесрочный периоды [7];
- выделение инвестиций из государственных источников финансирования [8];
- участие администрации муниципалитета совместно с градообразующей организации в учреждении новых юридических лиц в случаях и порядке, предусмотренными действующим законодательством [8];
- освобождение от уплаты налога на имущество, направляемый в областной бюджет, при условии использование этих денежных средств на пополнение оборотных средств [8] и другие.

Важным условием предоставления той или иной меры поддержки градообразующим организациям является соблюдение критериев, указанных в региональных нормативно-правовых документах. В частности, это сохранение численности персонала, содержание в надлежащем состоянии объектов, находящихся на балансе градообразующей организации, жилищно-коммунального хозяйства, социально-культурной инфраструктуры, осуществление платежей в бюджет и другие.

В настоящее время применяется практика заключения соглашения между градообразующей организацией и администрацией муниципалитета для решения социальных вопросов, и, как правило, данное соглашение не учитывает результативность развития организаций.

В настоящее время складывается практика управления развитием муниципальных образований, косвенно воздействующая на уровень производственного потенциала градообразующего бизнеса. Равно как и менеджмент градообразующих организаций, с согласия собственников бизнеса, прикладывает определенные усилия для поддержания имиджа социально ответственного субъекта муниципальной экономики.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время формируется «механизм оценки эффективности деятельности органов государственного и местного самоуправления» [113], однако, в утвержденном Правительством РФ перечне оценочных показателей отсутствует критерий, отражающий характер взаимоотношений между специалистами администраций муниципалитетов / региональных органов государственного управления и менеджментом градообразующих организаций.

Со стороны менеджмента градообразующей организации механизм управления развитием осуществляется в стратегическом управлении посредством реализации стратегии, которая направлена на достижение долгосрочных и среднесрочных целей развития организации. Существующие подходы разработки стратегии развития градообразующих организаций

осуществляются на общепринятых мировых практиках, с учетом специфики деятельности организации.

Так, мировая практика в области стратегического менеджмента демонстрирует различные стратегии развития, которые определяют перспективы развития предприятия, большинство из которых были предложены М. Портером [134]: дифференциация и стратегия фокусирования, лидерство в издержках. Данные стратегии приведены в таблице 1.8. Развитие управленческой науки обусловило формирование и других вариантов направлений стратегического развития, и позволило уточнить их особенности, которые представлены в таблице 1.9. Стоит отметить, что вышеназванные глобальные стратегии либо их модификации могут быть осуществлены градообразующими организациями, однако, при формировании конечных целей и задач развития следует учитывать особенности: монопрофильность экономики города, отсутствие конкурентов, значительный вклад в бюджет города, возможное влияние на социально-экономическое положение города.

Таблица 1.8 – Характеристика базовых стратегий развития предприятия

Автор	Наименование	Особенность реализации стратегии в условиях функционирования градообразующей организации
1	2	3
Ф. Котлер [47]	1. Стратегия концентрированного роста. 2. Стратегия интегрированного роста. 3. Стратегия диверсифицированного роста. 4. Стратегия сокращения.	1. Следование градообразующей организацией первой стратегии постепенно усиливает её позиции на рынке. 2. При использовании второй стратегии происходит «обратная вертикальная интеграция», что способствует развитию кластерных связей. 3. Третья стратегия предназначена преимущественно градообразующих организаций, которые находятся на стадии банкротства. 4. Четвертая стратегия актуальна для организации, где наблюдается спад производства, сокращение рынков сбыта. Применение данной стратегии организацией повлияет на экономику моногорода.

Продолжение таблицы 1.8

1	2	3
И. Ансофф [28]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия проникновения на рынок. 2. Освоение рынка. 3. Разработка продукта. 4. Диверсификация. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Первая стратегия актуально для полного охвата внутреннего рынка. 2. Вторая стратегия актуально для градообразующих организаций, ориентированных на внешние рынки. 3. Стратегии «Разработка продукта», «Диверсификация» предназначены для градообразующих организаций, которые расположены в моногородах третьей категории, и имеют стабильное социально-экономическое положение.

Источник: [113].

Таблица 1.9 – Стратегии для градообразующей организации

Автор	Наименование	Особенность реализации стратегии в условиях функционирования градообразующей организации
1	2	3
М. Портер [134]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство по издержкам (издержки ниже, чем у конкурентов). 2. Дифференциация. 3. Фокусирование. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентиром для организаций, использующим первую стратегию является сохранение лидерских позиций по сравнению с конкурентами в разработке, производстве и реализации продукции. 2. Дифференциация продукции позволит выпускать продукцию, отличную от продукции конкурентов градообразующей организации. 3. При следовании третьей стратегии происходит сосредоточение на конкретной отрасли, что может способствовать вхождению градообразующих организаций в перечень системообразующих.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [70]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия лидерства по издержкам. 2. Стратегия широкой дифференциации. 3. Стратегия оптимальных издержек. 4. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках. 5. Стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 При выборе данной стратегии градообразующая организация ориентируются на широкий рынок и производит продукцию в большом количестве. 2 Для градообразующей организации применение данной стратегии позволит привлечь покупателей за счет предложения отличительной продукции. 3 Применяя стратегию оптимальных издержек градообразующая компания удовлетворяет спрос покупателей, предоставляя обширный выбор по низким ценам, вместе с тем справедливо выполняет свои социальные обязательства.

Продолжение таблицы 1.9

1	2	3
		4. Следование четвёртой стратегии обеспечит возможность вытеснить конкурентов за счет сокращения издержек. 5. Предложение высококачественной продукции расширит рыночную нишу компании

Источник: [113].

Учитывая градообразующую роль организаций, стратегические цели развития градообразующих организаций, имеющие в своей основе принципиальные решения, имеющие отношения к социально-экономическому развитию моногорода, должны быть согласованы со стратегиями различных уровней в соответствии с рисунком 1.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.2 – Схема согласования целей и интересов стратегий различных уровней

Что касается стратегических целей социально-экономического развития моногородов, то в настоящее время имеется несколько направлений, приемлемых для их реализации [67].

1) Диверсификация экономики моногорода и улучшение хозяйственного климата (стратегическая цель – создание эффективной, конкурентоспособной многопрофильной городской экономики).

2) Формирование устойчивой социальной среды и благоприятного социального климата, обеспечивающее свободное развитие личности (стратегическая цель – создание здоровой и безопасной социальной среды).

3) Создание высококачественной городской среды, в рамках которой реализуются основные жизнеобеспечивающие потребности населения (стратегическая цель – превращение моногорода в благоустроенный, комфортный город, привлекательный для жизни, бизнеса, отдыха, туризма).

4) Развитие кластерных отношений на основе градообразующего бизнеса и укрепление взаимосвязей между научно-техническим потенциалом и производственным потенциалом города с целью развития инновационного развития (стратегическая цель – создание наукоемкого производства на основе градообразующего бизнеса).

Стратегию развития моногородов, исходя из вероятностного характера экономических, социальных и политических и иных процессов, как правило, рассматривают в двух вариантах [67]. Инерционный (пессимистический) сценарий определяется особенностями функционирования градообразующей организации, поскольку прекращение деятельности и ликвидация градообразующей организации впоследствии приводит к сокращению жизненного пространства моногорода и его деградации. Инновационно-прорывной (оптимистический) сценарий предполагает модернизацию градообразующей организации, и наряду с этим, находятся альтернативные пути экономического развития моногорода.

Таким образом, реализация механизма подразумевает наличие налаженных связей между менеджментом градообразующей организации и

муниципалитетом моногорода в целях достижения устойчивости развития как хозяйствующего субъекта, так и муниципальной экономики в целом при соблюдении интересов обеих сторон.

1.3 Особенности развития градообразующих организаций черной металлургии

Черная металлургия – одна из ключевых отраслей промышленности Российской Федерации, крупнейшими потребителями продукции которой являются базовые отрасли промышленности. Отрасль включает в себя добычу и обогащение руды, производства чугуна, стали, огнеупоров, ферросплавов, проката, а также вторичный передел черных металлов.

В соответствии со стратегией развития черной металлургии [13] ключевой задачей развития черной металлургии является обеспечение внутреннего рынка и удовлетворение мирового спроса качественной металлопродукцией, производимых с применением инновационных технологий в условиях стабильного сырьевого обеспечения.

Отечественная металлургия на современном этапе развития имеет ряд конкурентных преимуществ по сравнению с основными мировыми производителями: по наличию топливно-энергетической базы, железорудной базы, мощности по производству стали, металлопродукции; функционирование вертикально-интегрированных структур, конкурентоспособных на внешних рынках [13].

В указанной стратегии выделены следующие тенденции [13]:

- сокращение потребления металлов, снижение объемов производства металлопродукции;
- повышение поставок на внутренний рынок;
- повышение экспортной продукции с высокой долей добавленной стоимости;
- сокращение импортной продукции;

- совершенствование сортамента продукции, повышение конкурентоспособности продукции и требований к служебным характеристикам продукции;

- ресурсосбережение, энергосбережение, снижение экологической нагрузки на окружающую среду;

- оптимизирование производственных мощностей;

- строительство металлургических заводов неполного цикла и сервисных пунктов;

- внедрение современных технологий.

Согласно данным Росстата [174] доля металлургического производства в валовой добавленной стоимости в 2018 году составила 2,4%, в экспорте – 13,45%, в промышленном производстве 17%.

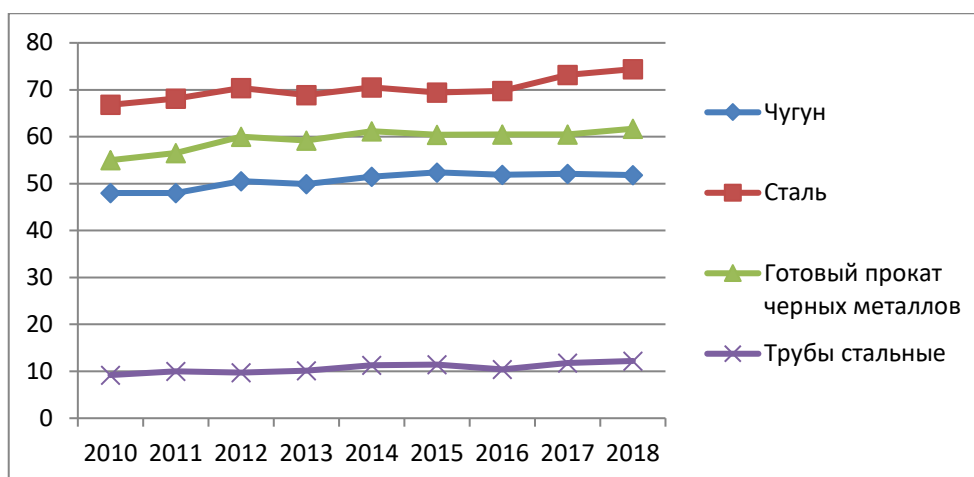
В настоящее время отрасль черной металлургии потребляет 18% угля, более 8% природного газа, 5,3% электроэнергии от общего внутреннего потребления в России. В грузовых железнодорожных перевозках доля черной металлургии составляет 15% [13].

Отечественная металлургия по итогам 2018 года входит в топ шести стран мира по производству стали согласно данным таблицы 1.10. Так, страна удерживает устойчивую нишу на мировом рынке черных металлов. Динамика производства важнейших видов продукции черной металлургии в России за период с 2000 по 2018 гг. представлена на рисунке 1.3.

Таблица 1.10 – Рейтинг стран по производству стали в 2018 году

Место в 2018 г.	Место в 2017 г.	Страна	Производство в 2018 г., млн. т.	Изменения в % к 2017 г.	Производство на душу населения, кг.	Доля в мировом производстве, %	Экспорт стальной продукции, млн. т.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	Китай	928,3	6,6	656,0	51,87	74,8
2	3	Индия	106,5	4,9	78,6	5,95	16,3
3	2	Япония	104,3	-0,3	820,3	5,83	37,5
4	4	США	86,7	6,2	256,3	4,84	10,2
5	6	Республика Корея	72,5	2,0	1416,3	4,05	31,4
6	5	Россия	71,7	0,3	488,2	4,01	31,2
-	-	...	-	-	-	-	-
-	-	Всего в мире	1789,6	4,5	234,5	100	462,7

Источник: [169].



Источник: [174].

Рисунок 1.3 – Производство важнейших видов продукции черной металлургии в России

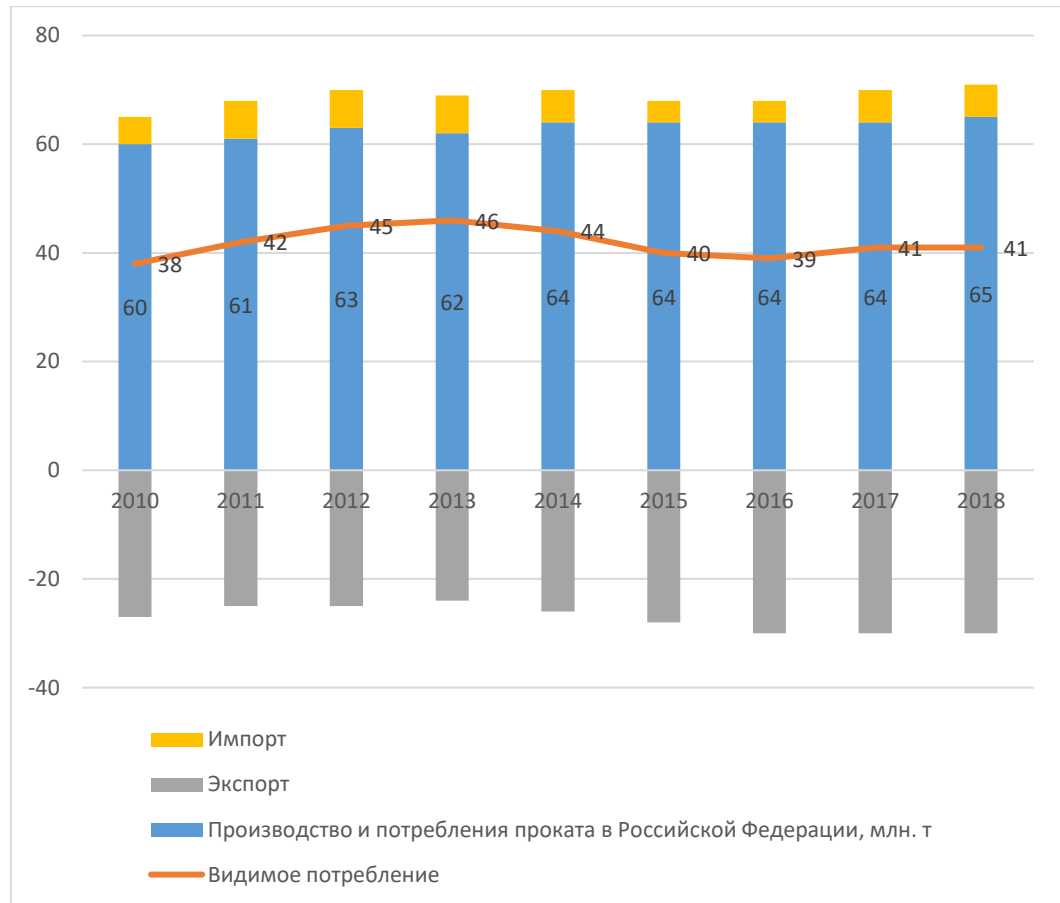
Мировое производство стали в 2018 году составило 1789,6 млн т, в том числе на долю Китая приходится более 51%. Доля России в мировом производстве составила 4%. По итогам 2018 года компании ЕВРАЗ, Группа ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (далее – ПАО «НЛМК»), ПАО «Северсталь», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее – ПАО «ММК»), Металлоинвест, ПАО «Мечел» суммарно произвели 89% стали (64,1 млн т стали) [146].

Черная металлургия является капиталоемкой отраслью, требующей постоянных инвестиционных вложений. Инвестиции в черную металлургию за 2000-2018 гг. составили 2,4 трлн рублей, что способствовало снижению износа основных средств с 53,5% (2000 г.) до 42% (2018 г.) и совершенствованию действующих технологических процессов, в частности, за период 2000-2018 гг. увеличилась доля: электростали с 15% до 32%, конвертерной стали с 58% до 67% [170].

За 2000-2018 гг. для отрасли характерно повышение эффективности производства: расход стали на 1 тонну проката был снижен на 15,3%, а производительность труда за указанный период выросла в 2,9 раза с 66 тонн до 194 тонн на 1-го работающего. Улучшение производственной эффективности способствовало росту налоговых отчислений, так за

2000-2018 гг. налоговые отчисления предприятиями черной металлургии в федеральный и региональный бюджеты выросли более чем в 8 раз [170].

Объем производства чугуна за 2000-2018 гг. увеличился на 15% при росте объема производства стали на 22%, уровень производства проката находится на стабильно высоком уровне, однако согласно рисунку 1.4 внутреннее потребление в стране стагнирует и по состоянию на 2018 год не достигло уровня 2013 года.



Источник: [170].

Рисунок 1.4 – Баланс производства и потребления проката в России, в миллионах тонн

Тенденции развития смежных отраслей характеризуются неустойчивым ростом [146; 170]:

- Трубная промышленность – производство труб выросло на 2% в 2018 г. по сравнению с 2017 г., при этом выросло производство труб большего диаметра, что обусловлено реализацией инвестиционных проектов, в

частности, две трети проектов приходится на долю компании «Газпром», однако остальные сегменты демонстрируют снижение.

- Автомобилестроение – производство легковых автомобилей выросло на 15,9% в 2018 г. по сравнению с 2017 г., грузовые автомобили показали снижение продаж на 9,7%.

- Строительство – общий ввод жилья в 2018 году составил 75,66 млн кв. м, что ниже на 5% по сравнению с 2017 г. В данной отрасли наблюдается стагнация.

Экспорт и импорт черных металлов характеризуется диспропорциями, связанными, прежде всего, с достаточно низкой технологической эффективностью российского металлургического производства. Так, до настоящего момента, в структуре экспорта преобладают полуфабрикаты из низколегированной стали, ферросплавы, чугуны, рядовой прокат, отходы и лом черных металлов. В структуре импорта в основном превалирует готовая продукция с высокой долей добавленной стоимости¹. Следует подчеркнуть, структура совокупного импорта характеризует неэффективный оборот металла, так как в ней превалируют электрические машины, оборудования, суда, летательные аппараты, механические устройства и т.д. [174].

В целом, на развитие черной металлургии продолжают оказывать существенное влияние политические и экономические события на мировом рынке черных металлов, что обусловлено высокой степенью интеграционных процессов, специальными защитными мерами, ввозными пошлинами, экологическими требованиями, санкциями на внешних рынках.

В настоящее время на долю холдингов² приходится около 98% чугуна, 90% стали и проката, 60% труб [177]. Высокая степень объединения

¹ Россия импортирует 100 % нержавеющей бесшовных труб, в том числе: трубы холоднодеформированных нержавеющей жаропрочные для котлов высокого давления и труб для АЭС, бесшовные тонкостенные трубы, обсадные трубы. Для других импортных изделий из черных металлов (нержавеющий сортовой и листовой прокат, трубы для добычи нефти и газа, ферросплавы, метизы и т.д.) доля импорта составляет от 30 % до 90 % [9].

² ПАО «Мечел», Группа ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ПАО «Северсталь», ОАО Холдинговая компания «Металлоинвест», ПАО «Трубная металлургическая компания», ООО Управляющая компания «Промышленно-металлургический холдинг», АО «Объединенная металлургическая компания».

предприятий в крупные холдинги обусловлена тем, что при существенной материалоемкости производства, сложности технологических процессов, длительности периода инвестирования и продолжительности сроков, коллективная форма организации производства и наличие собственной базы сырьевых ресурсов оказываются более эффективными и позволяют выдерживать жесткую конкуренцию на мировом рынке.

Экономическая ситуация в стране непосредственно сказывается на социально-экономическом положении России и, прежде всего, моногородов с градообразующими организациями. В соответствии с приложением А согласно официальным данным, тридцать пять градообразующих организаций, которые имеют прямое отношение отрасли черной металлургии, осуществляют деятельность на территории 31 монопрофильного муниципального образования. В четырех моногородах расположены по 2 градообразующих организаций, которые заняты производством черных металлов (г. Мценск, г. Новокузнецк, г. Серов, г. Каменск-Уральский).

Исследование состава моногородов по численности проживающего в них населения свидетельствует о том, что 58% из них представляют собой небольшие города (до 50 тыс. чел.).

Свыше половины моногородов черной металлургии характеризуются достаточно тяжелым социально-экономическим положением, что оказывает существенное влияние на реализацию инвестиционных проектов. Количество градообразующих организаций, относящихся к отрасли черной металлургии в моногородах Российской Федерации показано на рисунке 1.5.

Тип предприятия	1 категория моногородов				2 категория моногородов				3 категория моногородов			
	ММ	СМ	БМ	КМ	ММ	СМ	БМ	КМ	ММ	СМ	БМ	КМ
Комбинаты полного цикла	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	1	2
Металлургические заводы	2	1	-	-	2	-	2	-	2	1	-	-
Трубные предприятия	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-
Горно- обогажительные комбинаты	5	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-
Производство метизов	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Литейное производство	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Производство ферросплавов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Итого	8	1	2	1	8	1	2	-	2	2	2	2
Итого согласно категориям моногородов	12 (39 %)				11 (35 %)				8 (26 %)			
Примечания												
1 ММ - Малые моногорода (до 50 тыс.)												
2 СМ - Средние моногорода (от 50 тыс. до 100 тыс.)												
3 БМ - Большие моногорода (от 100 тыс. до 250 тыс.)												
4 КМ - Крупные моногорода (от 250 тыс. и выше)												

Источник: [112].

Рисунок 1.5 - Градообразующие организации черной металлургии в моногородах Российской Федерации

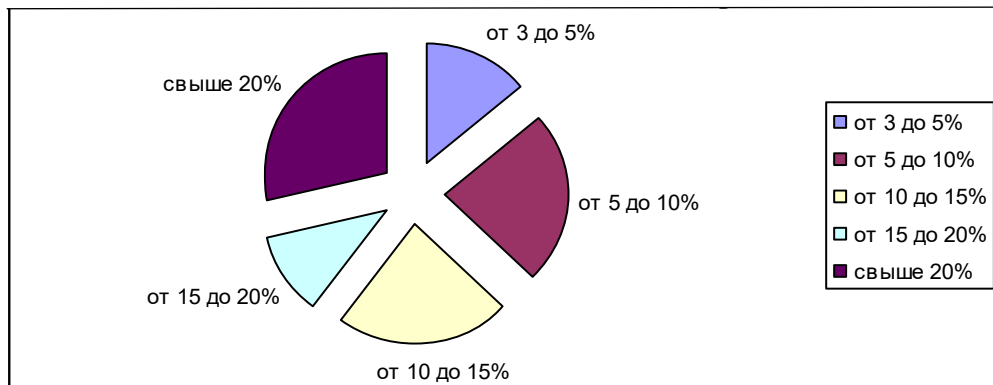
Исследование численности занятого на градообразующих организациях черной металлургии персонала позволило установить, что:

- численность сотрудников в 80% организаций до 10 тыс. чел., из них: до 3 тыс. сотрудников в 16 организациях; от 3 до 5 тыс. сотрудников в 7 организациях; от 5 до 10 тыс. сотрудников в 5 организациях;

- численность сотрудников в 17% организациях (6 организаций) составляет от 10 до 20 тыс. чел.;

- численность сотрудников в 3% организациях (1 организация) составляет свыше 20 тыс. чел.

Стоит отметить, что среди исследуемых градообразующих организаций только 28% имеют численность работников в общем количестве занятых в моногороде, который соответствует нормативу, установленному действующим законодательством [11]. Распределение по численности персонала в общем количестве работающего населения монопрофильных муниципальных образований показано на рисунке 1.6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.6 – Распределение градообразующих организаций

По производственно-технологической направленности градообразующие организации черной металлургии достаточно разнообразны. Поскольку решающим фактором размещения металлургических предприятий являлось наличие сырьевых ресурсов, в этой связи градообразующие организации черной металлургии преимущественно расположены на территориях, имеющих запасы железной руды (Челябинская область, Свердловская область, Липецкая область, Оренбургская область, Башкортостан, Пермский край). Структурный состав градообразующих организаций характеризуется наличием металлургических заводов, горно-обогатительных комбинатов, комбинатов полных циклов, представленных в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Структурный состав градообразующих организаций¹

Всего организаций	Комбинаты	Заводы	ГОК	Специализация производства					
				Трубы	Метизы	Ферросплавы	Огнеупоры	Литье	Прочие
Моногорода 1 категории - 7									
9	2	3	1	2	1	-	-	-	-
Моногорода 2 категории - 13									
15	1	4	3	1	1	-	3	1	2
Моногорода 3 категории - 9									
11	3	2	1	1	-	2	-	1	1
35	6	9	5	4	2	2	3	2	3
В %	16,6	25,0	13,9	11,1	5,6	5,6	8,3	5,6	8,3

Источник: составлено автором.

Эффективность функционирования горно-обогатительных, предприятий, ориентированных на добычу и обогащение сырья для черной металлургии, зависит от наличия запасов железной руды.

Градообразующие организации, ориентированные на литейное производство, сокращают объемы производства, что обусловлено их тесной связью с машиностроением, которое в настоящее время характеризуется крайне низкой результативностью. На долю литых изделий в среднем приходится 50-70% массы продукции машиностроения (в станкостроении до 90%) и 20% ее стоимости [165]. Следует подчеркнуть, что производства российского литья за годы реформирования экономики страны снизилось в 4,5 раза с 48,5 млн тонн до 4,2 млн тонн при сокращении количества литейных производств почти в три раза [147].

Перспективным направлением в плане развития отрасли, в том числе и импортозамещения продукции черной металлургии [14], является трубное производство. Одним из перспективных источников формирования дополнительного спроса в трубной промышленности является преодоления накопленного физического износа систем коммунальной инфраструктуры, так

¹ Согласно действующему законодательству города – центры субъектов Российской Федерации не являются моногородами. В этой связи города Челябинск и Липецк не имеют статуса монопрофильного муниципального образования, а расположенные на их территории металлургические предприятия не являются градообразующими.

как протяженность тепловых и паровых сетей в однотрубном исчислении составил 100 тыс. км. [174].

Таким образом, базовая промышленность – черная металлургия – подвержена влиянию таких факторов, как:

- динамика мировых цен на черные металлы;
- волатильность курса рубля;
- тенденция развития смежных с черной металлургией отраслей;
- социально-экономические проблемы монопрофильных муниципальных образований.

Вместе с тем, по мнению автора, на развитие градообразующих организаций черной металлургии значительное влияние оказывают такие факторы как:

- прямая потребность в черных металлах на мировых рынках падает, однако, на российском рынке черные металлы остаются главным конструкционным материалом, что обусловлено богатыми запасами железной руды;
- всеобщее использование черных металлов в смежных отраслях народного хозяйства, так как черная металлургия является основой развития базовых отраслей промышленности;
- наличие у градообразующих организаций черной металлургии собственной сырьевой базы;
- изменение объемов импортных поставок металлопродукции на российский рынок;
- использование вторичных металлургических ресурсов, организация и управление рециклингом вторичных ресурсов;
- многообразие развития технологий производства стали.

Все вышеперечисленные факторы определяют специфику функционирования градообразующих организаций, представленную в таблице 1.12, особенности которой должны быть учтены при организации управления их развитием.

Исследование особенностей развития этих организаций позволило установить, что они могут быть «реальными точками экономического роста», так как их продукция не утратит в будущем значения для промышленного производства, а совершенствование управления развитием градообразующего бизнеса сделает отрасль более конкурентоспособной и будет способствовать устойчивому развитию города, субъекта и государства в целом.

Таблица 1.12 – Особенности развития градообразующих организаций черной металлургии

Тип особенности	Особенность	Возможное влияние на социально-экономическое развитие моногорода	Возможное влияние на развитие градообразующей организации
1	2	3	4
Технический	Высокая металлоемкость	Низкая конкурентоспособность продукции и, как следствие, ослабление позиций на рынке	Значительные затраты на сырьевые ресурсы и материалы
			Высокий удельный вес затрат на обновление производственных фондов
Технологический	Выбор технологии производства стали (электропечах, конвектор)	Эффективность производства, и как следствие изменение уровня оплаты труда	Затраты на приобретение более технологического оборудования
	Разновидность предприятий по циклу производства	Необходимость в трудовых ресурсах зависит от масштаба деятельности	Комбинаты полного цикла, передельная металлургия, малые заводы
Географический	Размещение предприятия по основному фактору - сырьевому	Загрязнение окружающей среды в пределах нахождения металлургических баз	Привязка к металлургической базе, необходимость строительства автомобильных дорог, создание энергетической, социальной инфраструктуры
	Высокая потребность в энергетических, водных ресурсах	Возможность обеспечения тепло- и электроснабжением	Необходимость комплексности природных ресурсов (сырья, воды, тепла, энергии)
Безопасность труда	Тяжелые условия труда персонала и оборудования	В металлургическом производстве образуются вдыхаемые агенты, включая газы, пары, пыль, аэрозоли и дым, которые несут токсикологические угрозы, оказывая на здоровье человека	Условия труда металлургических предприятий характеризуются воздействием комплекса вредных (повышенная температура воздуха, воздействие различных излучений, повышенные уровни шума и вибрация, запыленность и загазованность воздуха, неблагоприятная световая среда),

Продолжение таблицы 1.12

1	2	3	4
Безопасность труда		удушающее, аллергенное, раздражающее, мутагенное и канцерогенное воздействие (не только на работников организации, но и все население города). Это может привести к серьезным профессиональным заболеваниям, как силикоз, пылевой бронхит, кохлеарный неврит и вибрационная болезнь.	опасных производственных факторов (замкнутое пространство, источники энергии, движущиеся машины и механизмы, отлетающие частицы обрабатываемого материала, повышенная температура поверхностей оборудования и обрабатываемых материалов, электрический ток) и производственных операций
	Наличие профессиональных заболеваний	-	Улучшение средств индивидуальной защиты.
	Необходимость создания эффективной системы безопасности труда	Повышает уровень безопасности труда, лояльности к организации	Значительные затраты на создание эффективной системы безопасности труда
Экология	Необратимое изменение природных ландшафтов и экосистем	Ухудшение здоровья населения моногорода, увеличение раковых заболеваний	Затраты, связанные с обеспечением и защитой окружающей среды и устранением последствий от работы заводов.
Социальный	Социально ответственная организация	Отсутствует необходимость содержания для администрации города	Социальная инфраструктура, числящаяся на балансе градообразующей организации (не всегда)
		Улучшение социальной жизни моногорода, привлечение молодых специалистов в моногород	Организация и проведение социальных мероприятий (образование, здравоохранение, культура и спорт, досуг для молодежи, социальная помощь малоимущим, пенсионерам, многодетным семьям и т.д.)
		Озеленение, ремонт дорог, улучшение инфраструктуры города и т.д.	Ремонт и благоустройство города

Продолжение таблицы 1.12

1	2	3	4
Экономический	Высокая фондоемкость производства	При низкой платежеспособности градообразующей организации и возникновении угрозы банкротства могут вызвать ухудшение экономического положения моногорода.	Значительные затраты на приобретение производственных фондов
	Потребность в значительных финансовых ресурсах		
	Высокая зависимость от поставщиков сырья (железной руды, кокса)	При стабильном развитии градообразующей организации возможны положительные воздействия.	Значительная зависимость рентабельности производства от ценовой политики поставщика (при отсутствии собственной сырьевой базы)
	Высокая зависимость от мировых цен сырьевых рынка	Изменение поступлений выручки от экспортных операций и, как следствие, изменение объемов налоговых поступлений.	Уязвимость от колебаний мировых цен на черные металлы
	Девальвация национальной валюты		Повышение экспортной выручки, покрытие рублевой задолженности
	Экспорт/импорт	Улучшение показателей экспорта/импорта	В структуре экспорта в меньшинстве технологическая продукция. Импорт технологического оборудования и технологий. Приоритетные направления для осуществления политики импортозамещения
	Высокий износ оборудования, низкая производительность труда	Низкая производительность труда и, как следствие, низкая заработная плата.	Состояние основных фондов оказывает влияние на эффективность производства
Персонал	Высокие требования к персоналу	Повышение требований к решению социально-бытовых проблем	Повышение ценности трудовых ресурсов. Вовлечение, обучение и развитие сотрудников.
Организация управления	Высокая вертикальная интеграция	Совпадение местонахождения собственников и предприятий будет способствовать улучшению социального положения города.	Высокая холдинговая принадлежность (формирование 6 крупных холдингов)
	Высокая концентрация производства		Концентрация производства, сервисной службы, логистики
	Высокая значимость качества обеспечения и управления безопасностью труда		Повышение требований к обеспечению комфортных условий труда

Источник: [82].

В настоящее время среди градообразующих организаций черной металлургии заводы характеризуются наименее устойчивым финансово-экономическим положением, что показано в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Характеристика развития металлургических заводов за 2015 год

Наименование металлургического завода	Коэффициент текущей ликвидности, %	Рентабельность собственного капитала, %	Рентабельность активов, %	Численность персонала, чел.	Среднемесячная заработная плата, руб.	Износ основных фондов, в %
2	3	5	6	7	8	9
АО «Фроловский электросталеплавильный завод» (АО «ФЭСТ»)	0,6969	112,0696	-18,2923	560	23000	63
ОАО «Гурьевский металлургический завод» (ОАО «ГМЗ»)	1,7119	7,6097	-13,1058	1384	22900	57
АО «Омутнинский металлургический завод» (АО «ОМЗ»)	4,5649	14,2928	11,6767	1200	28000	55
ОАО «Выксунский металлургический завод» (ОАО «ВМЗ»)	1,9284	17,7428	7,0921	12360	37654	50
ПАО «Русполимет»	89,94	14,03	5,43	2 279	32000	51
ОАО «Чусовской металлургический завод» (ОАО «ЧМЗ»)	0,422	-23,5555	-6,9357	2300	33000	56
ПАО «Благовещенский арматурный завод» (ПАО «БАЗ»)	1,8125	2,6756	0,8872	2315	24000	55
ОАО «Каменск-Уральский металлургический завод» (ОАО «КУМЗ»)	2,2088	-0,7088	-0,4423	5500	27000	55
ПАО «Ашинский металлургический завод» (ПАО «АМЗ»)	2,6495	-10,7425	-4,7755	4060	30000	55
ПАО «Уральская кузница»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д

Источник: [172].

Согласно данным таблицы 1.13 критической платежеспособностью характеризуются такие заводы, как АО «ФЭСТ», ОАО «ЧМЗ», ОАО «ГМЗ». Данное обстоятельство вызвано тем, что АО «ФЭСТ» был признан банкротом, и находился в конкурсном управлении. Низкая платежеспособность зафиксирована на ОАО «ГМЗ», который также признан банкротом, и находится в конкурсном производстве. Что касается ОАО «ЧМЗ», то завод,

начиная с 2011 года, терпит убытки. Ухудшение финансово-экономического положения завода в 2014 году привело к закрытию крупного инвестиционного проекта [139; 156].

Среднесписочная численность АО «ФЭСТ» на 2014 год составила 573 чел., что составляет 3% экономически активного населения моногорода. Город Фролово отличается от других моногородов тем, что 28% работающего населения работает за пределами города [138].

Анализируемые металлургические заводы характеризуются низким показателем рентабельности активов предприятия, за исключением АО «ОМЗ», ОАО «ВМЗ», ПАО «Русполимет». ПАО «Русполимет», и ОАО «ВМЗ», который успешно реализуют инвестиционные проекты посредством реализации НИОКР, финансирования Фонда развития промышленности.

Исследование среднемесячной заработной платы металлургических заводов показывает, что на заводах уровень заработной платы выше средней по моногороду. Наиболее высокая заработная плата зафиксирована на ОАО «ВМЗ» [158].

Коэффициент износа основных фондов металлургических заводов выше среднего по отрасли (более 43%).

Таким образом, анализируя тенденции развития металлургических заводов, стоит отметить, что на их развитие влияют как объективные макроэкономические факторы (ослабление курса рубля, падение цен на нефть, рост стоимости энергетических и сырьевых ресурсов на внутреннем рынке), так и субъективные причины недостаточной эффективности отрасли в целом (существенный износ основного оборудования, высокая материалоемкость продукции, более низкий уровень производительности труда по сравнению с экономически развитыми странами).

Сформированные нами особенности развития отрасли, а также выявленные тенденции развития были подтверждены результатами опроса

респондентов градообразующих организаций черной металлургии, представленными в параграфе 3.1.

Выводы по первой главе

1. Градообразующие организации составляют основу экономики территории присутствия, этапы появления которых совпадают с периодами, характеризующимися решением важнейших государственных проблем, связанных с освоением биоресурсов, исторически локально сосредоточенных на территории современной России, обеспечением безопасности страны в период военных действий.

2. В настоящее время отсутствует единый нормативно-правовой документ, определяющий статус градообразующей организации, который может служить инструментом при принятии решения в отношении развития градообразующей организации в рамках монопрофильной экономики. При этом соответствие статусу градообразующей организации предполагает высокий уровень социальной ответственности и согласование целей ее функционирования с основными ориентирами развития монопрофильного муниципального образования.

3. Учитывая, что градообразующие организации, как открытые социально-экономические системы, подвержены различным влияниям, в управлении их развитием целесообразно обеспечивать принятие управленческих решений не только на уровне менеджмента хозяйствующих субъектов, но и на уровне администраций моногородов. В результате должно быть обеспечено повышение эффективности экономики моногорода в целом и смягчение негативных последствий, обусловленных влиянием внешних факторов. При этом под развитием градообразующих организаций следует понимать процесс изменения их внутренней среды, обусловленный влиянием внешнего окружения, и обеспечивающий переход хозяйствующих субъектов в другое, более совершенное состояние.

5. Существующая в настоящее время практика управления не может рассматриваться как сформированный устойчивый механизм, поскольку данный механизм представляет собой совокупность инструментов, направленных на повышение результативности ее функционирования, включающий в себя комплекс методов воздействия на организацию и структуру промышленных предприятий в целях обеспечения поддержки параметров их функционирования в диапазоне устойчивости развития.

6. Черная металлургия, как одна из ключевых отраслей промышленности Российской Федерации, занимающая лидирующие позиции в международном разделении труда, сосредоточена в основном на территории моногородов. Тенденции развития черной металлургии характеризуются сокращением внутреннего потребления, неэффективностью оборота металла, а также высокой долей кризисных градообразующих организаций в отрасли.

ГЛАВА 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 Особенности формирования механизма управления развитием градообразующих организаций

В настоящее время в современной экономической литературе отсутствует однозначное определение исследуемого механизма. Руководствуясь определением понятия «механизм» и спецификой функционирования градообразующих организаций, автор рассматривает его как совокупность институтов, экономических структур, методов хозяйствования и форм, который обеспечивает устойчивое развитие хозяйствующего субъекта, а также моногорода, региона и государства в целом. Следовательно, предполагаемый механизм призван обеспечивать достижение целей устойчивого развития в условиях согласования интересов всех субъектов моногорода. Вместе с этим должны быть сформулированы причинно-следственные и обратные связи, которые позволят достичь устойчивость социально-экономического положения градообразующих организаций в рамках стратегий развития моногорода, субъекта и государства в целом.

В реализации механизма должны принимать участие три субъекта: градообразующая организация (менеджмент), администрация муниципалитета, органы региональной власти, каждый из которых, преследуя собственные определенные цели, заинтересован в устойчивости развития региона. Цели субъектов управления градообразующими организациями приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Цели субъектов управления

Блок управления	Менеджмент	Администрация моногорода	Органы региональной власти
1	2	3	4
Финансы	Получение повышенной прибыли, уменьшение налоговой нагрузки, увеличение стоимости бизнеса компании.	Финансовая поддержка градообразующей организацией в рамках осуществления инвестиционных проектов.	Увеличение налоговых отчислений в бюджет, сокращение количества экономически неустойчивых компаний в регионе, усиление уровня привлекательности инвестиций в регионе.
Производство	Увеличение объемов производства инновационной продукции, включая продукты с высокой добавленной стоимостью, сокращение издержек производства, повышение конкурентоспособности продукции.	Стимулирование производства технологической продукции.	Стимулирование роста объема ВРП, а также обеспечение регионального рынка, осуществление политики импортозамещения.
Персонал	Повышение уровня квалификации персонала, обучение персонала, рационализация численности персонала.	Увеличение уровня занятости населения моногорода с помощью созданию градообразующей компанией новых рабочих мест.	Снижение уровня безработицы, управление оттоком населения из монопрофильного муниципального образования.
Социальная ответственность	Предоставление социального пакета работникам компании, реализация разных социальных проектов с участием муниципалитета, создание имиджа социально ответственной компании.	Увеличение уровня социального развития, реконструкция и строительство объектов социальной инфраструктуры (коммунальное хозяйство, жилищно-строительный комплекс и другие).	Повышение уровня социально-экономического состояния региона. Заключение договора о сотрудничестве с градообразующей компанией.
Охрана окружающей среды	Переработка отходов, повышение уровня инвестиций в охрану окружающей среды, создание системы охраны труда.	Обеспечение необходимого экологического климата в моногороде. Уменьшение выбросов в окружающую среду и появления отходов. Понижение уровня профессиональных заболеваний.	Обеспечение необходимого экологического климата в регионе в целом.

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
НИОКР	Осуществление научно-исследовательских разработок за короткие сроки. При необходимости формирование закупок технологического оборудования и зарубежных технологий.	Внедрение всей инновационной цепочки - от появления идеи до производства готовой продукции за счет использования приобретенной фундаментальной и прикладной науки, сотрудничества компании, которая является градообразующей, с представителями малых и средних предприятий.	Тесное сотрудничество градообразующих компаний региона с научно-исследовательскими институтами по разработке и производству инновационной продукции.

Источник: [114].

Так совпадение целей развития всех субъектов управления в отношении развития градообразующих организаций будет способствовать повышению результативности деятельности организации и социально-экономического положения моногорода. Схематически субъекты управления представлены на рисунке 2.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.1 – Схематичное представление объекта и субъектов управления

Реализация механизма имеет сложности, связанные с наличием трех субъектов управления, которые отличаются задачами и целями, а также инструментами. «Внутренняя» и «внешняя» системы управления различаются между собой. Данные различия между внешней и внутренней системой приведены в таблице 2.2. Так, взаимодействием градообразующей организации с администрацией города, органами региональной власти является понимание перспективных и текущих потребностей организации, а также постановка определенных и достижимых целей развития. Достижение поставленных целей может быть осуществлено в условиях заинтересованности руководства, трудового коллектива, а также при поддержке со стороны администрации города.

Таблица 2.2 – Ключевые отличия между внутренней системой и внешней управления градообразующими организациями

Ключевые компоненты	Внутренняя система	Внешняя система
Субъект	Руководство градообразующей организацией, собственники.	Администрация муниципального образования/региональных органов.
Объект	Бизнес-процессы, происходящие в градообразующей организации. Ресурсы градообразующей организации.	Социально-экономическая система моногорода (региона). Функционирование данной системы зависит от градообразующей организации.
Цель	Эффективное функционирование градообразующей организации. Нарращивание экономического потенциала градообразующей организации.	Устойчивое развитие экономики моногорода и содействие в достижении всех запланированных задач, планируемых к достижению в рамках мер государственной поддержки.
Задачи	Соответствуют стратегическим целям и задачам развития градообразующих предприятий	Соответствуют документам стратегического планирования муниципального образования или субъекта РФ
Инструментарий	Весь инструментарий управления хозяйствующим субъектом.	Социальное партнерство; мониторинг показателей; государственно-частное партнерство.

Источник [113].

В составе инструментария, используемого внешней и внутренней системами управления, особо стоит отметить практику реализации социального партнерства посредством заключения соглашения, регламентирующее отношение градообразующей организацией и органов государственной и муниципальной власти. Как правило, такие соглашения заключаются в моногородах первой категории и, нередко, имеют декларативный характер. При этом разработка стратегии градообразующей организации требует учета выбранных направлений развития, которые обеспечивают сбалансированность экономики города и в целом страны, что наглядно показано в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Приоритетные направления Антикризисной программы развития экономики России

Воздействие на развитие градообразующей организации		Решение социальных вопросов населения
Прямое	Косвенное	
Поддержка высокотехнологичного производства, в том числе посредством импортозамещения и экспорта.	Воздействие на развитие МСБ на основе снижения административных и финансовых издержек.	Компенсирование инфляционных издержек социально уязвимым слоям населения (пенсионеры, семьи с несколькими детьми).
Активизация наиболее приоритетных секторов экономики посредством привлечения инвестиционных вложений и оборотных ресурсов, в том числе при осуществлении государственного оборонного заказа.	Оказание поддержки эффективной занятости и снижение социальной напряженности на рынке труда.	Направление ресурсов в приоритетные проекты развития, оптимизирование бюджетных расходов за счет снижения неэффективных затрат.
Формирование механизма санации кризисных системообразующих предприятий.	Повышение устойчивости банковской системы.	Открытие новых рабочих мест, сохранение рабочих мест.

Источник: [79].

Согласно принятой в Российской Федерации концепции сбалансированного развития инфраструктуры региональной экономики¹ есть

¹ Концепция включает в себя: программы развития региона и отрасли, дорожные карты, концепции развития, что позволит обеспечить разработку рациональных и эффективных стратегических планов, и прогнозов модернизации, реконструкции, строительства объектов региональной инфраструктуры, инвестирования инфраструктурных проектов, промышленной агломерации, формирования региональной экономической среды, а также ускорения экономического роста региона в целом.

ряд приоритетов на мезоуровне. Данные стратегические приоритеты находят свое отражение в программных документах развития, которые разрабатываются органами государственного управления. Эти стратегические приоритеты должны учитываться при разработке стратегии развития градообразующих организаций. Прямое и косвенное воздействие на развитие градообразующей организации представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Влияние стратегических приоритетов на развитие градообразующих организаций

Воздействие на развитие градообразующей организации	
Прямое	Косвенное
Применение институциональных инструментов.	Создание технопарков, бизнес-инкубаторов.
Развитие транспортной инфраструктуры, осуществление инвестиционных проектов в приоритетных отраслях экономики.	Осуществление политики в области кадрового обеспечения
Оптимизация процесса применения различных ресурсов.	Модернизация транспортной инфраструктуры региона.
Создание результативных торговых, межрегиональных, внешнеэкономических связей, которые обеспечивают производственно-техническое развитие промышленности и способствуют повышению объемов внутреннего регионального продукта.	Формирование объектов социальной инфраструктуры
Развитие инвестиционных проектов обрабатывающего производства, создание условий для развития региональных банковских учреждений, развитие государственно-частного партнерства.	

Источник [142].

Одним из действенных инструментов интеграции внутренней и внешней системы управления является социальный контроллинг, который является согласованной системой социально ответственных политик градообразующих организаций, органов местного самоуправления и государственного управления на уровне субъектов Федерации и государства в целом [79; 128].

Согласно А. Файоль «социальный контроллинг» представляет собой управление системой оперативного, тактического и стратегического планирования организации [74], управление рисками, организацию системы менеджмента качества [96].

В систему социального контроллинга градообразующих организаций входят элементы, обеспечивающие достаточный уровень результативности ее функционирования [79].

Таким образом, разработка механизма управления развитием градообразующих организаций (далее – механизм) требует формирования принципов его организации, выявление методов анализа достигнутых результатов, определение методов влияния на объект управления и определение обратной связи для корректирования выбранной стратегии развития.

Так, по мнению автора, механизм – это система отношений между объектом и субъектами управления, которая «основана на использовании современных инструментов менеджмента, направленная на регулирование деятельности градообразующей организации в рамках принятой стратегии развития моногорода, и ориентированная на устойчивое развитие региона и страны» [114].

Ключевые направления управления развитием градообразующих организаций можно сформулировать, используя основные составляющие сбалансированной системы показателей (ССП) [40], включая дополнительные проекции, предложенные российскими учеными [123], которые представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Ключевые направления в управлении развитием градообразующих организаций

Проекция ССП	Ключевое направление
1	2
«Финансы»	Проекция «Финансы» является одной из ключевых составляющих, которая отражает финансовые результаты – главный критерий оценки деятельности градообразующей организации.
«Маркетинг (клиенты)»	Проекция «Маркетинг (клиенты)» предполагает проекцию финансовых целей стратегических бизнес-единиц на конкретные группы потребителей. Здесь ключевым аспектом выступает создание ценности для потребителей градообразующей организации.
«Внутренние бизнес-процессы»	Проекция «Внутренние бизнес-процессы» сочетает интересы собственников (финансовый результат) и потребителей (ценность для клиента).

Продолжение таблицы 2.5

1	2
«Обучение и рост (персонал)»	Проекция «Обучение и рост» отражает эффективность деятельности персонала, повышение уровня квалификации персонала градообразующей организации.
«Экология»	Проекция «Экология» включает экологическую политику, проводимую градообразующей организацией.
«Социальная ответственность бизнеса»	Проекция «Социальная ответственность» включает три уровня социальной ответственности. Градообразующая организация как социально ответственная организация проводит социальную политику на уровне предприятия, города, региона.

Источник: [79].

На протяжении десяти лет ученые из Финансового университета [61; 62; 63; 124] занимаются разработкой механизма, методология которого включает в себя систематизацию и классификацию градообразующих организаций, методические аспекты подтверждения статусности организаций в качестве градообразующих для моногорода, диагностику результативности деятельности градообразующих организаций, а также элементы контроллинга.

Используя достижения ученых, разрабатывающих теорию управления изменениями [23; 28; 55; 74; 78], автором систематизированы следующие принципы функционирования механизма:

- соответствия стратегических целей и задач градообразующего бизнеса концепции социально-экономического развития моногорода;
- системности в изучении социально-экономического положения моногорода и результатов деятельности находящейся в нем градообразующей организации;
- использования трудовых ресурсов монопрофильного муниципального образования с учетом возможностей градообразующей организации;
- непрерывного повышения уровня трудового потенциала как градообразующей организации, так и моногорода согласно требуемым компетенциям и навыкам работников, в целях развития человеческого капитала региона;

- экономической целесообразности планируемых мероприятий в целях развития градообразующей организации и улучшения социально-экономического положения моногорода;
- согласованности мероприятий, направленных на развитие моногорода и градообразующей организации;
- социального партнерства между субъектами управления;
- участия в управлении развитием как градообразующей организации, так и моногорода всех уровней управления (высшее, среднее, низшее звено) с доведением его результатов до каждого работника;
- обратной связи в управлении развитием градообразующей организации в системе муниципального контроллинга.

По сравнению с классическим вариантом, в состав принципов формирования механизма автором предложено ввести требование соблюдения условий «социального партнерства и взаимной заинтересованности между менеджментом градообразующей организации и администрацией муниципалитета монопрофильного муниципального образования, выражающей интересы окружающего сообщества» [112].

При разработке механизма следует принимать во внимание различные факторы, которые характеризуют степень воздействия внешней среды на эффективность деятельности организаций: социальных, рыночных, технологических, экологических, политических, а также специфических факторов развития моногородов [114]. В ряд специфических факторов автором предлагается учитывать следующие: территориальную удаленность от административных центров (от крупных экономических центров); малочисленное население моногорода; низкие темпы развития малого и среднего бизнеса (далее – МСБ); значительная роль градообразующей организации на рынке труда как основного работодателя; тесную взаимосвязь результативности деятельности градообразующей организации с социально-экономическим развитием моногорода.

По мнению автора, механизм предполагает осуществление ряда функций как со стороны собственников градообразующего бизнеса, интересы которого представляет менеджмент хозяйствующего субъекта, так и органов государственной власти в лице соответствующих администраций:

- прогнозирование деятельности градообразующих организаций;
- планирование деятельности градообразующих организаций и муниципального образования в целом;
- выбор инструментов и методов управления, границ участия в распределении трудовых, материальных и финансовых ресурсов организаций в рамках экономики моногорода;
- стимулирование работников градообразующих организаций и муниципалитета моногорода для достижения поставленных целей;
- координация деятельности субъектов управления, которые заинтересованы в развитии градообразующих организаций;
- организация контроллинга за деятельностью градообразующих организаций со стороны администрации муниципалитета.

Учитывая существующие подходы к определению свойств, присущие эффективному механизму [107], а также специфику управления градообразующими организациями, автором определены некоторые дополнительные характеристики:

- согласованность мероприятий, которые направлены на повышение эффективности функционирования организаций с программными документами развития моногорода;
- достижение приоритетных целей развития градообразующих организаций, учитывая «принцип социальной ответственности» [114];
- вариативность параметров развития градообразующей организации в условиях нестабильности экономических процессов;
- взаимообусловленность инструментов механизма и существующих институтов развития;

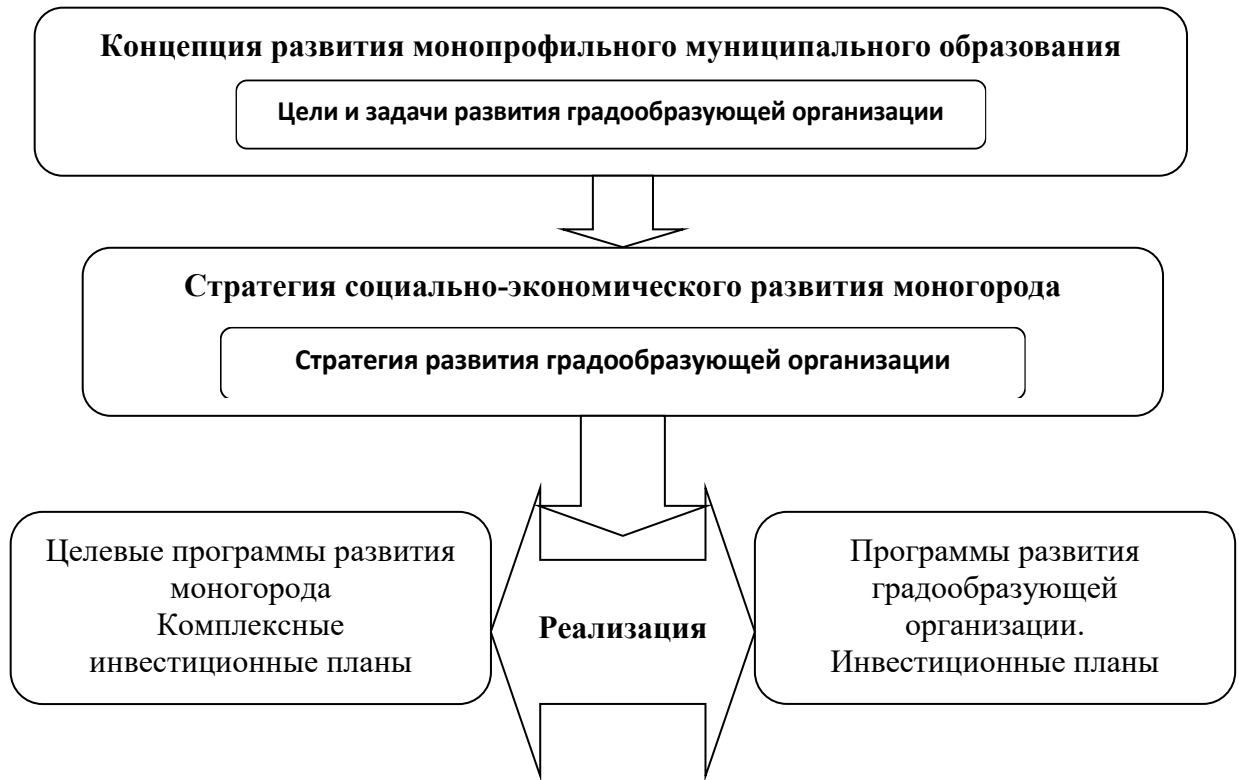
- внешний контроль социальных аспектов деятельности градообразующих организаций со стороны муниципалитетов.

В конкретных социально-экономических условиях функционирования муниципальной, региональной и общегосударственной экономики формирование механизма подразумевает реализацию следующих этапов.

Этап 1. Постановка цели и задач развития градообразующих организаций, а также согласование с концепцией социально-экономического развития моногорода, конкретного субъекта и государства в целом в соответствии с рисунком 2.2. Концепция развития моногорода формализуется в виде стратегии социально-экономического развития города и осуществляется посредством целевых программ, комплексных инвестиционных планов и т.д. В свою очередь, на уровне хозяйствующего субъекта поставленные цели и задачи имеют отражение в стратегии развития градообразующей организации, а реализуется также отдельными планами.

Согласование целей и задач обусловлены тем, что градообразующая организация может быть исполнителем в реализации целевых программ, комплексных инвестиционных планов, которые проводятся в целях реструктуризации, модернизации градообразующей организации, формирования устойчивой социальной среды, поддержки МСБ. А также реализация градообразующей организацией инвестиционных и инновационных проектов будет способствовать открытию новых рабочих мест для населения города, повышению уровня жизни населения города, улучшению инвестиционного климата, созданию сети сервисного обслуживания, росту приложения труда в моногороде и другие.

В рамках первого этапа определяются субъекты и объект управления, для которого формируются цели, задачи управления, а также принципы формирования механизма.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.2 – Схема согласования цели и задачи градообразующей организации с концепцией развития моногорода

Этап 2. Определение блоков управления исходя из особенностей организаций, моногорода, субъекта [125] способствует выбору наиболее результативных стратегий. В рамках данного этапа в целях систематизации стратегий развития изучаются классификационные признаки градообразующего бизнеса. В результате разрабатывается классификация градообразующих организаций.

Также особо важным аспектом второго этапа является выявление области управления, согласно которой в дальнейшем будет проведена диагностика и определены основные направления развития. Важно учесть градообразующий фактор организации и ее значительную роль в развитии моногорода. В качестве области управления градообразующей организации можно представить ключевые направления развития градообразующей организации, представленные в таблице 2.6.

Этап 3. Диагностика результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций.

После выбора области управления осуществляется подбор оценочных показателей, который также должен учитывать специфику градообразующей организации, а для более детального анализа – специфику развития той или иной отрасли. Выбор оценочных показателей осуществляется на основе сбалансированной системы показателей [40] при росте числа прогнозируемых проекций до шести [123]. Вместе с тем некоторые показатели, которые представлены в доступных ресурсах (отчетность организации), должны отражать специфику градообразующего бизнеса, а также его влияние на экономику города.

С целью внесения необходимых изменений и определения уровня соответствия принятым программным документам осуществляется анализ результатов деятельности организаций.

Этап 4. Осуществление аналитических процедур (внутриотраслевые, межрегиональные) посредством использования открытых информационных источников (бухгалтерская отчетность, информационные ресурсы СПАРК, Блумберг, результаты проведения мониторинга Минэкономразвития России и Министерства промышленности и торговли России и т.п.) с целью определения значения и роли градообразующей организации в экономике города, субъект и государства в целом.

Этап 5. Разработка стратегии развития градообразующих организаций и выбор приемов взаимодействия и сотрудничества между субъектами управления.

В разработке стратегии развития должны быть учтены поставленные цели и задачи градообразующих организаций в рамках концепции развития моногорода, подходы к систематизации и классификации, результаты диагностики. Понимание места и роли градообразующей организации в развитии региона присутствия позволяет при управлении ее развитием обеспечивать взаимосвязь со стратегическими приоритетами формирования

региональной экономики, достигая тем самым сбалансированности региональной инфраструктуры, что, как правило, находит отражение в региональных программах, а также нормативных документах, разрабатываемых органами государственного управления¹. Взаимосвязь развития градообразующих организаций со стратегическими приоритетами развития региона показана в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Влияние стратегических приоритетов развития региона на развитие градообразующей организации

Прямое влияние	Косвенное влияние
1	2
Создание институциональных инструментов, способствующих развитию рентабельных секторов экономики	Формирование и развитие экосистемы: создание технопарков, реформа ВУЗ и т.д.
Осуществление в приоритетных отраслях народного хозяйства инвестиционных проектов, которые способствуют развитию росту объемов экспорта за пределы региона (электроэнергетика, металлургия, транспортная инфраструктура)	Воздействие кадровой эффективности в сфере обслуживания: повышение квалификации, профессиональное образование и подготовка, применение прогрессивных форм оплаты труда и мотивация персонала, обеспечение кадрами, высокий уровень доходов работников
Сбалансированное развитие основных составляющих элементов региональной инфраструктуры с учетом потребностей населения, обеспечение оптимального распределения ресурсов	Совершенствование транспортно-логистической инфраструктуры, что будет способствовать перераспределению транзитных потоков грузов, использованию информационных и навигационных систем, развитию железнодорожного транспорта, автомобильных дорог, привлечению инвестиционных ресурсов в транспортную систему региона

Источник: [79].

¹ Концепция сбалансированности регионального управления включает в себя: программы развития региона и отрасли, дорожные карты, концепции развития, что позволит обеспечить разработку рациональных и эффективных стратегических планов, и прогнозов модернизации, реконструкции, строительства объектов региональной инфраструктуры, инвестирования инфраструктурных проектов, промышленной агломерации, формирования региональной экономической среды, а также ускорения экономического роста региона в целом.

Взаимовыгодное сотрудничество субъектов управления обуславливает принятие эффективных способов взаимодействия, что в свою очередь подразумевает формализацию механизма взаимодействия субъектов управления [114].

Этап 6. Оценка эффективности реализации механизма. Данная оценка должна быть осуществлена как на уровне администрации муниципалитета, так и на уровне градообразующей организации.

Вне зависимости от отраслевой принадлежности механизм можно считать универсальным, однако не исключаются наличие отраслевых различий. Алгоритм разработки механизма представлен на рисунке 2.3.

Обратная связь способствует внесению своевременных коррективов в управленческие решения на уровне организаций и моногорода [114]. Представленный алгоритм разработки механизма может быть использован как типовой инструмент для формирования механизма.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.3 – Алгоритм формирования механизма управления развитием градообразующих организаций

2.2 Систематизация градообразующих организаций и особенности расчета индикатора, подтверждающего их статус

Классификация, как логическая операция, предполагает последовательное многоступенчатое деление совокупности, в результате которой каждая выделенная группа имеет свое определенное место. Так классификация, как состоявшаяся система знаний, понятий, означающая упорядоченные группы, распределяет объекты на основании их сходства в определенных свойствах. В этой связи классификация призвана решать несколько задач: во-первых, она представляет в удобном виде для распознавания объектов предметной области; во-вторых, содержит необходимую информацию о них. При этом основной методологической функцией классификации является систематизация предметной области, что позволяет в дальнейшем определить общее направление исследования и может способствовать созданию новых дисциплин» [66; 134].

Именно последнее обстоятельство обусловило необходимость проведения систематизации градообразующих организаций. Кроме того, неоднородность и специфика деятельности вышеназванных хозяйствующих субъектов в условиях монопрофильного муниципального образования для определения дальнейших мер их развития требует системного подхода. В этой связи систематизация градообразующих организаций проводится с целью определения хозяйствующих субъектов в группы, характеризующиеся конкретными свойствами для возможности выявления дальнейших перспектив их развития.

В экстенциональном аспекте классификация градообразующих организаций описывает структурное деление на группы. В интенциональном – несет в себе информацию о свойствах градообразующих организаций, о тех основаниях, согласно которым эти организации распределяются по классификационным группам, таким образом, об этих группах. Систематизация градообразующих организаций, как процедура механизма

управления развитием, является связующим звеном между управленческими решениями, связанными с формированием стратегии развития и особенностями градообразующих организаций. Таким образом, систематизация градообразующих организаций, как инструмент управления, предваряет действия по разработке стратегии.

Выполненная в диссертации систематизация градообразующих организаций основана на элементах кластерного анализа с использованием иерархического метода, что предполагает наличие в предлагаемой классификации вложенных групп различного уровня.

Целесообразность разработки взаимоувязанных, вложенных классификационных групп обуславливается необходимостью решения следующих задач при разработке стратегий развития:

- учет особенностей и перспектив развития региона;
- определение направлений функционирования монопрофильного муниципального образования;
- учет специфики задач развития градообразующих организаций.

Так, возникает необходимость в трехуровневой систематизации градообразующих организаций: субъект – моногород – градообразующая организация [142].

Первый уровень предполагает учет интересов развития региона. Группировка второго уровня позволяет учитывать особенности функционирования монопрофильного муниципального образования. При этом возможно несколько вариантов систематизации, в том числе и ранее используемых в действующих нормативных документах [79]. Второй уровень классификации градообразующих организаций дает возможность определить основные проблемные точки моногородов и выявить перспективы их развития. Третий уровень группировки позволяет классифицировать градообразующие организации в зависимости от особенностей и перспектив развития конкретного хозяйствующего субъекта.

При выявлении критериев каждого уровня, следует обратить внимание на их общность и однородность для всех остальных вложенных групп. При этом целесообразно выбирать критерии, учитывающие долгосрочную перспективу развития градообразующих организаций.

Первый уровень предполагает использование классификационных групп, учитывающих следующие специфические особенности [142]:

А) Инвестиционная привлекательность региона, которая подтверждена в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата субъектов Российской Федерации (далее – Рейтинг) (5 групп от лучшего региона к худшему).

Б) Наличие особой экономической зоны (ОЭЗ) [12].

В) Наличие промышленного кластера. В случае существования кластера, желательно установить уровень его организационного развития (высокий, средний, средний).

Второй уровень (II) – муниципальное образование предполагает наличие классификационных групп в зависимости от учета следующих критериев [142]:

А) Присвоение статуса территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) монопрофильным муниципальным образованиям.

Б) Функциональный тип муниципального образования:¹

- типичный социально-культурный и производственно-экономический центр;
- промышленного профиля;
- научного и научно-производственного профиля (наукограды) [22];
- муниципальные образования при АЭС;
- муниципальные образования, расположенные в регионах добычи полезных ископаемых;

¹ В настоящее время статус моногорода приобретают муниципальные образования с наличием в них градообразующей организации промышленного профиля. По мнению автора, любой хозяйствующий субъект, достигший высокого уровня развития, может занять лидирующую позицию в муниципальной экономике.

- закрытое административно-территориальное образование (ЗАТО) [15];
- порты и транспортные узлы;
- исторические центры туризма и отдыха.

В) Специфика территориальных и экологических характеристик муниципального образования:

- моногорода, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним территориях;
- моногорода, расположенные в зонах экологического бедствия;
- приграничные города;
- стратегически особо важные города;
- спутники больших городов – муниципальные образования (региональные центры).

Г) Количество градообразующих организаций в моногороде (от одной организации до трех и более).

Третий уровень классификации, являясь фундаментом в иерархической группе, преследует цель более детального исследования градообразующих организаций. При выявлении критериев данного уровня важно учесть все аспекты развития градообразующих организаций, способные повлиять на выбор стратегии развития, в том числе с учетом долгосрочной перспективы. А предлагаемые критерии должны быть не только количественными, а также качественными.

Третий уровень (III) – хозяйствующий субъект призван формировать более конкретные перспективы развития градообразующих организаций в зависимости от следующих условий [142]:

А) Принятая организационно-правовая форма (частная, государственная, смешанная).

Б) Отношение к экономической системе в целом [3] (является системообразующей организацией / не является).

В) Численность работающих в градообразующей организации (до 0,5 тыс. чел.; свыше 0,5 тыс. чел., но до 1,0 тыс. чел.; от 1,1 до 5,0 тыс. чел.; от 5,1 до 10,0 тыс. чел.; от 10,1 до 20,0 тыс. чел.; свыше 20,1 тыс. чел.).

Г) Нахождение на определенном этапе жизненного цикла организации (создание (до 3 лет); развитие (от 3 до 10 лет); зрелость (от 10 лет); упадок (тенденция к сокращению производства).

Д) Результативность деятельности хозяйствующего субъекта (убыточная или рентабельно работающая организация).

Е) Специфика внешнеэкономической деятельности (экспортоориентированные; ориентированные на внутренний рынок).

Ж) Инновационный потенциал:

- высокий (наличие на градообразующей организации собственных научно-исследовательских центров, бизнес-инкубаторов, технопарков, наличие финансовых ресурсов);

- средний (наличие свободных финансовых ресурсов);

- низкий (отсутствие свободных финансовых ресурсов для инновационных проектов).

И) Социальная значимость хозяйствующего субъекта для моногорода (является градообразующей организацией, не является).

К) Ресурсный потенциал:

- высокий ресурсный потенциал (использование собственного сырья);

- средний ресурсный потенциал (отсутствие собственного сырья, но наличие хороших транспортных путей или наличие предприятия переработки сырья для производства (например, для предприятий черной металлургии наличие предприятий обогащения железной руды);

- низкий ресурсный потенциал (отсутствие собственного сырья).

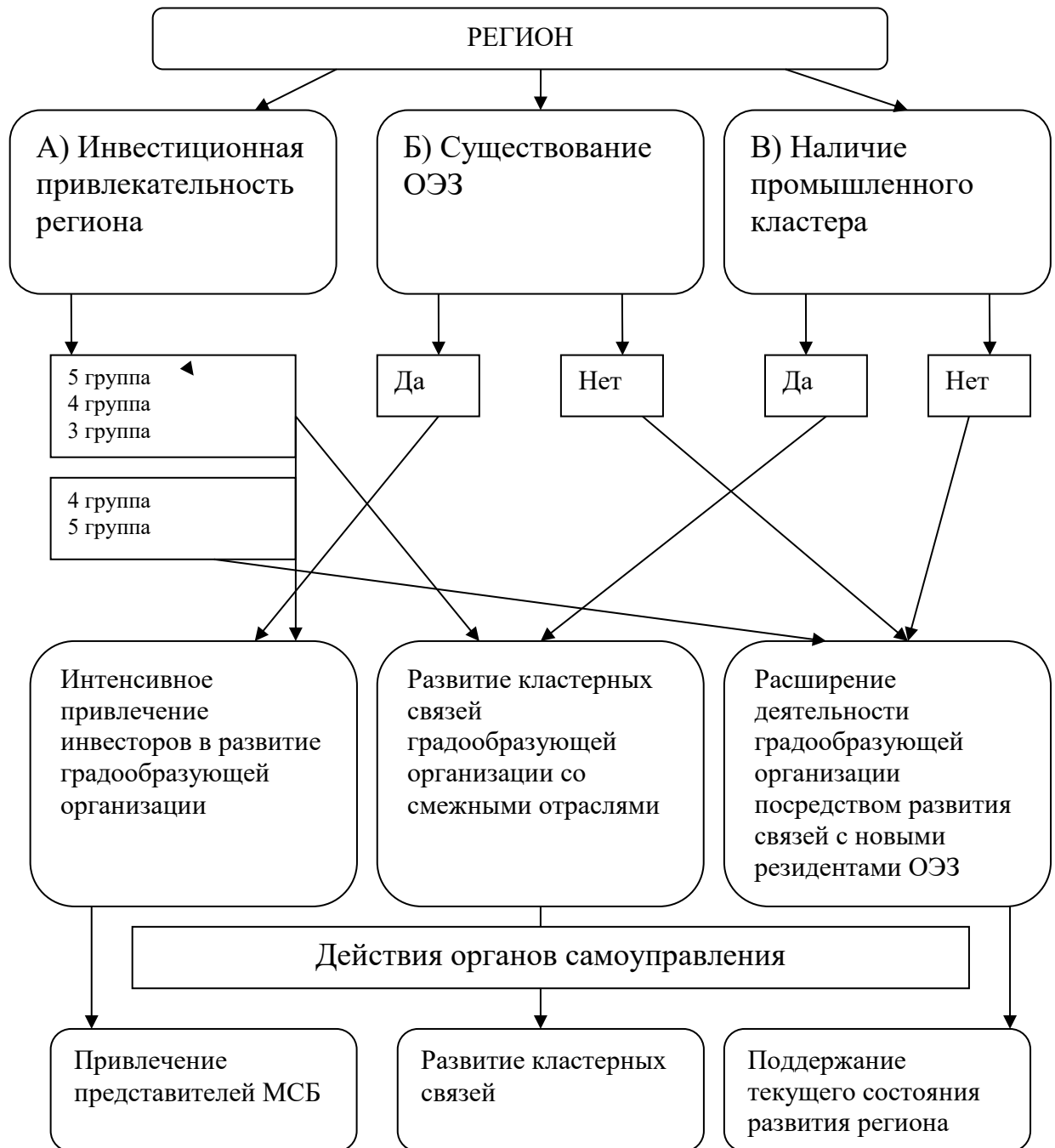
Л) Степень загрязнения окружающей среды: низкий (допустимый уровень загрязнения); средний (загрязнение превышает норму); высокий (более 85% загрязняющих веществ приходится на долю стационарных источников, а именно на долю градообразующей организации).

М) Тенденция развития смежных отраслей промышленности (устойчивая, неустойчивая).

Н) Технологическая эффективность: передовой (износ оборудования менее 30%); средний (износ оборудования от 30 до 50%); отсталый (износ оборудования более 50%).

П) Тип организации производства (предприятия комбинированные или специализированные). Тип организации производства применительно к объекту настоящего исследования выражается следующим образом: предприятия с полным технологическим циклом, т.е. выпускающие чугун, сталь, прокат. А также передельные заводы или специализированные, имеющие один или несколько металлургических переделов.

Предложенный подход классификации первого уровня позволяет выбрать варианты действий органов самоуправления в целях изменения социально-экономического положения региона, а также стратегические направления развития градообразующей организации, представленные на рисунке 2.4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.4 – Схема выбора стратегического направления развития градообразующих организаций на основе первого уровня классификации

Для целей учета состояния внутренней и внешней среды градообразующих организаций их следует классифицировать по уровням для условий восходящей и нисходящей фаз циклического развития в соответствии с данными таблиц 2.7-2.8.

Таблица 2.7 – Классификационные признаки градообразующей организации

Уровень	Восходящая фаза	Нисходящая фаза
III уровень		
А	Частная, государственная, смешанная	
Б	Да	Нет
В	Свыше 500 чел.	До 500 чел.
Г	Развитие, зрелость	Создание, упадок
Д	Рентабельная	Убыточная
Е	Экспортоориентированные, ориентированные на внутренний рынок	
Ж	Высокий, средний	Низкий
К	Высокий, средний	Низкий
Л	Низкий, средний	Высокий
М	Устойчивая	Неустойчивая
Н	Передовой, средний	Отсталый
П	«комбинаты полного цикла; металлургические заводы (передельная металлургия); трубные предприятия; горнодобывающие предприятия; метизное производство; литейное производство» [114].	

Источник: составлено автором.

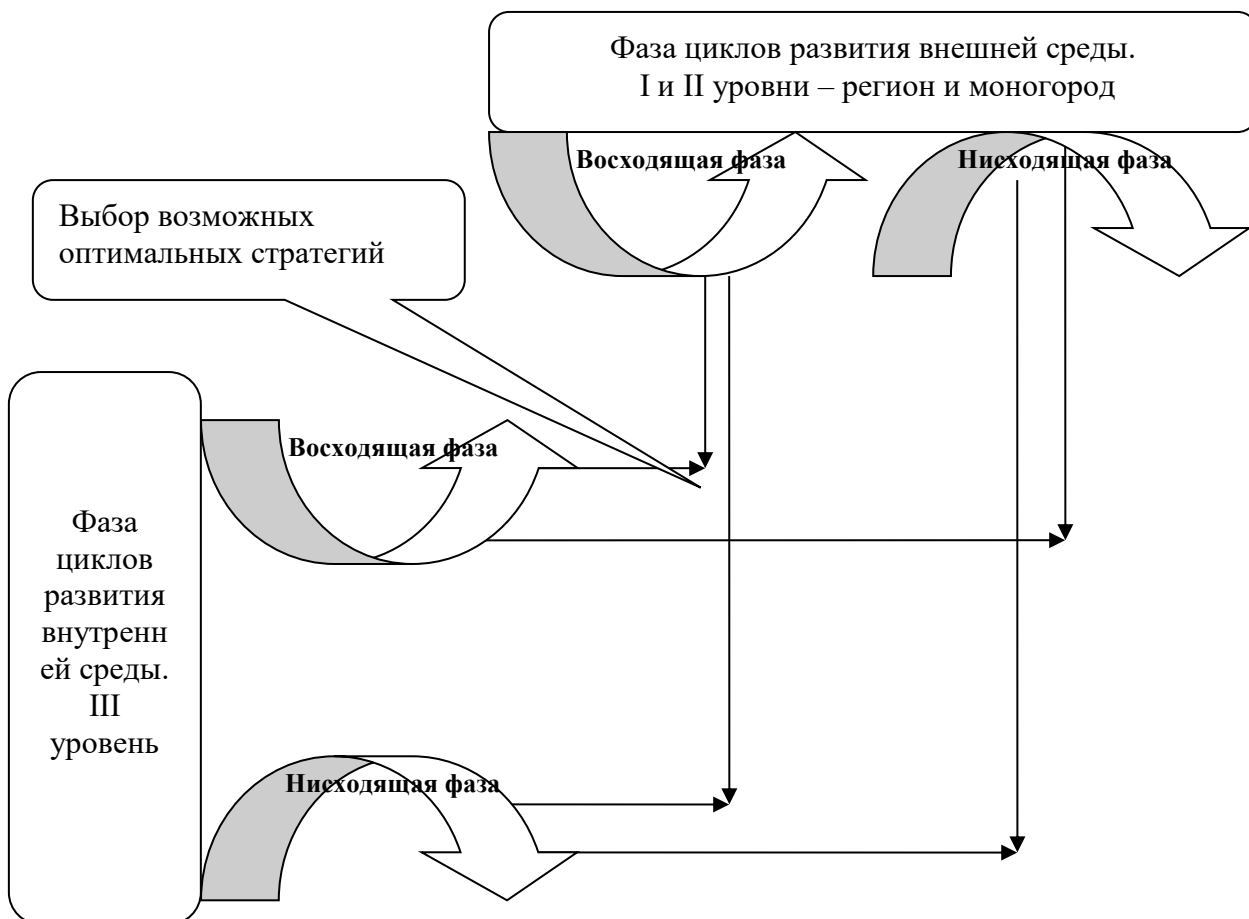
Таблица 2.8 – Классификационные признаки моногорода, региона

Уровень	Восходящая фаза	Нисходящая фаза
I уровень		
А	Все группы	
Б	Организована; не организована, но планируется в течение отчетного года	Отсутствует
В	Образован; не образован, но планируется его создание в течение отчетного года	Не образован
II уровень		
А	Присвоен; не присвоен, но планируется в течение отчетного года	Не планируется
Б	Все	
В	Стратегически особо важные муниципальные образования; Приграничные муниципальные образования Спутники больших городов – региональных центров	Расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях Расположенные в зонах экологического бедствия
Г	Одна или более	

Источник: составлено автором.

В результате систематизации градообразующих организаций субъекты управления получают возможность формировать стратегическую матрицу, отражающую модель выбора хозяйствующим субъектом определенных

стратегий в зависимости от факторов развития региона, моногорода и собственных возможностей, в соответствии с рисунком 2.5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.5 – Стратегическая матрица выбора стратегии градообразующих организаций на основе их систематизации

Наличие законодательно утвержденных количественных критериев, которые используются в классификации, позволили автору формализовать методику расчета индикатора, позволяющего хозяйствующему субъекту подтвердить градообразующий статус. Расчет данного индикатора можно формализовать, используя основные функции градообразующей организации, представленные в таблице 2.9. [111].

Таблица 2.9 – Составляющие индикатора статуса градообразующей организации

Составляющие индикатора	Наименование функции	Характеристика функции
Объем производства градообразующей организации	Отраслеобразующая	Основной производитель товаров и услуг в монопрофильном муниципальном образовании
Налоговые поступления от градообразующей организации в местный бюджет	Бюджетообразующая	Основной налогоплательщик в местный бюджет монопрофильного муниципального образования
Численность персонала градообразующей организации	Социально ответственная	Основной работодатель в монопрофильном муниципальном образовании
Объекты промышленной и социальной инфраструктуры, состоящие на балансе градообразующей организации	Социально ориентированная	Данная функция характеризует организацию как социально ответственную

Источник: составлено автором.

Расчет предложенного в диссертации индикатора, осуществляется суммированием четырех равнозначных показателей. Эти показатели рассчитываются в долях единиц от установленного норматива [111]:

- объема производства градообразующей организации;
- размера налоговых поступлений в местный бюджет;
- численности персонала;
- наличия на балансе организации объектов промышленной и социальной инфраструктуры, которые удовлетворяют социально-экономические потребности муниципального образования.

Выбор данных показателей основывается на том, что они являются ключевыми в определении статуса градообразующих организаций в нормативно-правовых документах регионального и федерального уровня.

Расчет предложенного в диссертации индикатора представлен в виде аддитивной модели, которая представлена алгебраической суммой составляющих индикатора, как показано в формуле (2.1):

$$I_{LC} = I_{VP} + I_T + I_{NS} + I_{SI}, \quad (2.1)$$

где I_{LC} - «индикатор, отражающий степень соответствия статусу градообразующей организации» [111];

I_{VP} - «соотношение доли объема отгруженных товаров или услуг организации в общем объеме по муниципальному образованию в целом к установленному нормативу» [111];

I_T - «соотношение доли налоговых поступлений организации в местный бюджет к установленному нормативу» [111];

I_{NS} - «соотношение доли численности персонала организации в общем количестве среднесписочной численности работников всех организаций к установленному нормативу» [111];

I_{SI} - «соотношение доли объектов промышленной и социальной инфраструктуры, состоящих на балансе градообразующей организации, которые удовлетворяют социально-экономические потребности монопрофильного муниципального образования, к установленному нормативу» [111].

При расчете уровня соответствия исследуемого показателя (фактического) нормативным значениям используются критерии, предлагаемые в действующих нормативно-правовых актах регионального и федерального уровня, указанные в параграфе 1.1:

- объем отгруженной продукции (услуг) организации в общем объеме по городу должен составлять более 50% [6]. Таким образом, установленный норматив по объему отгруженной продукции (K_1) будет равен 0,5;

- доля поступлений денежных средств от налогов градообразующей организации в местный бюджет должна составлять не менее 15% [7]. Таким образом, установленный норматив по налоговым поступлениям (K_2) будет равен 0,15.

- доля численности работников градообразующей организации в составе среднесписочной численности трудящихся всех организаций муниципального образования должна составлять более 20% [11; 27]. Таким образом,

установленный норматив по среднесписочной численности (K_3) будет равен 0,2.

Доля в стоимостном выражении объектов промышленной и социальной инфраструктуры, состоящих на балансе организации, удовлетворяющей социально-экономические потребности моногорода, была определена компетентными сотрудниками градообразующих организаций черной металлургии, которая равна не менее 10%. Так, данный норматив (K_4) будет равен 0,1.

Составляющие индикатора рассчитываются по формулам (2.2-2.5):

$$I_{VP} = \frac{Q_{VPLC} / Q_{VPC}}{K_1}, \quad (2.2)$$

где Q_{VPLC} - объем отгруженной продукции (услуг) организации;

Q_{VPC} - общее по городу количество отгруженной продукции (услуг);

K_1 - установленный норматив по объему отгруженной продукции, равен 0,5.

$$I_T = \frac{Q_{TLC} / Q_{TC}}{K_2}, \quad (2.3)$$

где Q_{TLC} - размер налоговых отчислений организацией в местный бюджет;

Q_{TC} - налоговые доходы местного бюджета;

K_2 - установленный норматив по налоговым поступлениям, равен 0,15.

$$I_{NS} = \frac{Q_{NSLC} / Q_{NSC}}{K_3}, \quad (2.4)$$

где Q_{NSLC} - среднесписочная численность персонала организации;

Q_{NSC} - среднесписочная численность персонала всех организаций, которая занята на территории моногорода;

K_3 - установленный норматив по среднесписочной численности, равен 0,2.

$$I_{SI} = \frac{Q_{SILC} / Q_{SIC}}{K_4}, \quad (2.5)$$

где Q_{SILC} - среднегодовая стоимость объектов промышленной и социальной инфраструктуры, которая имеется на балансе градообразующей организации;

Q_{SIC} - среднегодовая стоимость основных фондов градообразующей организации;

K_4 - установленный норматив по социальной инфраструктуре; равен 0,1.

Таким образом, результаты расчета предлагаемого индикатора позволяют выявить степень соответствия организации статусу градообразующей (при условии полного соответствия индикатор будет равен четырем баллам).

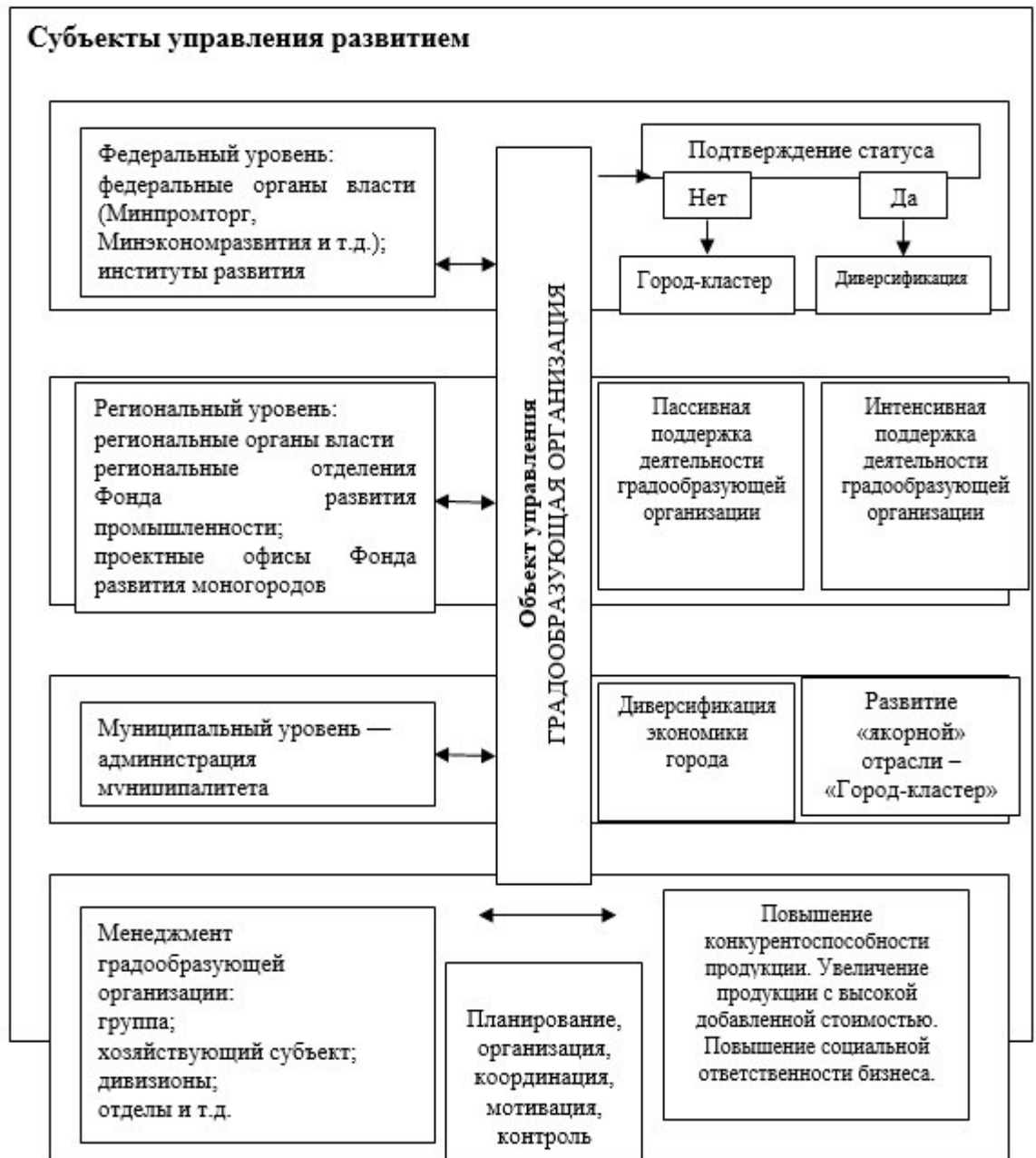
Однако следует учитывать подвижность значений показателей, которые участвуют в расчете индикатора, что создает необходимость введения пороговых значений статусности градообразующей организации. Автором был произведен расчет предложенного индикатора для градообразующих организаций черной металлургии. Результаты приведены в приложении Ж. Полученные результаты свидетельствует о подвижности значений показателей, что связано с различными факторами (оптимизация численности, автоматизация производства, диверсификация монопрофильной экономики и другие). Таким образом, авторами предлагается внесение поправочного коэффициента 0,75.

- если $I_{LC} \geq 3$, тогда организация соответствует статусу градообразующей;

- если $I_{LC} < 3$, тогда исследуемая организация не соответствует статусу градообразующей организации.

Предлагаемый индикатор на практике позволит субъектам управления принимать управленческие решения с учетом фактического положения градообразующего бизнеса в составе экономики моногорода. Подтверждение градообразующего статуса, в свою очередь, может служить инструментом при определении комплексов мер поддержки со органов власти. Варианты возможных действий субъектов управления развитием в зависимости от результатов расчета индикатора представлены на рисунке 2.6.

1) «Город-кластер». В городе-кластер градообразующая организация остается ключевым игроком, так как инвестиционный проект сконцентрирован в градообразующей отрасли. Инвестиционные проекты объединяют малый и средний бизнес, научно-исследовательскую деятельность, градообразующую организацию и связанные с ней производства, органы власти. В черной металлургии реализация кластерного принципа актуальна и может быть рассмотрена как перспектива для реализации машиностроения, станкостроения, автомобилестроения, строительной индустрии. Реализация подхода создания «города-кластера», прежде всего, должна быть ориентирована на использование крупных системообразующих предприятий российской экономики, результативностью деятельности, которых может быть обусловлено развитие смежных отраслей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.6 – Действия субъектов управления в зависимости от результатов расчета индикатора

2) «Диверсификация экономики города» предполагает осуществление проектов, направленных на альтернативные градообразующей отрасли направления. Вместе с тем такие проекты могут быть осуществлены градообразующей организацией для повышения эффективности хозяйствования. Привлечению альтернативных сфер бизнеса будет

способствовать развитие инфраструктуры моногорода. В этой связи необходимы инвестиционные проекты, направленные на развитие инфраструктуры монопрофильных муниципальных образований, с тем, чтобы привлечь потенциальных инвесторов для развития в них иных сфер бизнеса.

Классификация как один из этапов механизма служит основой разработки стратегии развития градообразующих организаций.

2.3 Диагностика результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций с использованием современных информационных ресурсов

Механизм предполагает проведение диагностики результативности деятельности хозяйствующего субъекта, охватывающей все сферы его деятельности, что позволяет своевременно принимать корректирующие управленческие решения.

Среди методических подходов [34; 35; 36; 77] к диагностике результативности функционирования хозяйствующих субъектов можно выделить ряд общих приемов, которые обусловлены применяемыми в методических подходах показателями:

- расчет частных количественных показателей результативности;
- трансформация частных количественных показателей в сводный комплексный показатель;
- использование качественных показателей при формировании индикаторов результативности хозяйствования;
- использование экономико-математических методов, моделей сценарного развития.

Оценка динамики исследуемых показателей в диагностических моделях позволяет отслеживать тренд развития организации и свидетельствует о сложившихся тенденциях, а также возможных перспективах развития. При

этом проводимая диагностика может осуществляться как в целях стратегического, так и оперативного управления. Стратегическая диагностика результативности хозяйствования градообразующих организаций проводится при формировании стратегии развития хозяйствующего субъекта. Оперативная диагностика осуществляется в целях определения текущего состояния функционирования бизнес-системы градообразующих организаций.

В зависимости от целей диагностики ее задачи могут быть различны. Для целей стратегического управления информация необходима по всем направлениям деятельности градообразующего бизнеса, включая финансовые, экономические, производственные, социальные аспекты. Оперативная диагностика может охватывать только часть направлений деятельности хозяйствующего субъекта, имея тематический характер. Субъектами диагностики могут быть как внутренние, так и внешние системы управления.

В зависимости от целей диагностики и глубины исследования показатели могут варьироваться.

В научно-исследовательской работе [79], соисполнителем которой был автор диссертации, предложена «методика диагностики результативности функционирования бизнес-систем градообразующих организаций» [112], основанная на мониторинге ряда показателей, структурированных в шесть групп («Финансы», «Клиенты», «Бизнес процессы», «Обучение и рост», «Экология» и «Социальная ответственность»).

В диссертации произведена адаптация ранее разработанной методики с учетом возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями, в частности, системой СПАРК.

Предлагаемая в диссертации диагностика предполагает осуществление таких этапов, как:

- 1) «оценка финансово-экономического состояния градообразующей организации с использованием информационного ресурса СПАРК» [112];

2) расчет индикатора, подтверждающий статус градообразующей организации;

3) расчет показателей, отражающих специфику функционирования градообразующих организаций.

Этап 1. Информационный ресурс СПАРК предлагает аналитикам, анализировать не только данные отчетности организаций, а также предлагает ряд показателей и среднеотраслевые значения, что позволяет анализировать деятельность градообразующих организаций со среднеотраслевыми значениями.

Сравнительный анализ показателей, представленных в составе ранее разработанной методики [79] в соответствии с приложением В и возможностей информационного ресурса СПАРК (далее ресурс)¹ в соответствии с приложением Г, позволил установить следующее. Среднеотраслевые значения, представленные в ресурсе, ориентированы в основном на проведение финансового анализа по следующим разделам: ликвидность (3 коэффициента), деловая активность (16 коэффициентов), платежеспособность (18 коэффициентов), рентабельность (13 коэффициентов). В базе ресурса коэффициенты из вышеуказанных разделов представлены за последние пять лет. Кроме того, автоматически рассчитываются средняя арифметическая величина каждого коэффициента; относительный показатель разброса значений, выражен в процентах и равен стандартному отклонению, деленному на среднее значение; средняя величина по отрасли; а также отклонение от средней по отрасли величине.

Учитывая возможности информационного ресурса, в диссертации предложено использовать представленные в нем показатели, структурировав их в рамках трех проекций («Финансы», «Внутренние бизнес процессы», «Клиенты»), как показано в приложении Д. При этом появляется возможность оперативно проводить сравнение данных с организациями-аналогами и со среднеотраслевыми значениями.

¹ Раздел финансового анализа, расчет коэффициентов

В ранее предложенной методике переход от частных показателей к интегральному значению, в рамках каждой из предложенных проекций, осуществлялся с помощью балльной системы, которая предполагала сравнение фактического результата с плановыми значениями исследуемых показателей, хотя и не исключалась возможность сравнения с эталонными (базовыми) значениями. В качестве последних предлагались такие значения, как «лучшие по отрасли», «нормативные» (при наличии) и т.п. [79].

В результате формула (2.6) для определения интегрального показателя, который отражает оценку финансового положения градообразующей организации (BS_{LC} (*business system of a large corporation*)) будет иметь следующий вид.

$$BS_{LC} = I_{FP} + I_{CP} + I_{BPP}, \quad (2.6)$$

где I_{FP} (*The Financial Perspective* [199]) – сводный показатель по проекции «Финансы» [112];

I_{CP} (*The Customer Perspective*) – сводный показатель по проекции «Клиенты» [112];

I_{BPP} (*The Business Process Perspective*) – сводный показатель по проекции «Внутренние бизнес-процессы» [112]. Следует отметить, что в информационном ресурсе СПАРК представленные среднеотраслевые значения, охватывающие все предприятия, соответствующие Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), существенно усреднены. Поэтому для целей настоящей диссертации предлагается в целях повышения степени достоверности получаемых в ходе аналитических процедур данных дополнительно проводить стратификацию исходной базы.

Например, согласно ОКВЭД 24.10.2 (производство стали в слитках), объединяются и «участвуют» в расчетах среднеотраслевых величин все приведенные в информационном ресурсе предприятия как находящиеся в кризисном положении и расположенные в моногородах первой категории, так и стабильно развивающиеся хозяйствующие субъекты, расположенные в

моногородах третьей категории. Кроме того, металлургические предприятия целесообразно ранжировать, учитывая особенности технологического процесса, а также имеющей место специализации (чугун, прокат, метизы, трубы и т.д.).

Таким образом, для градообразующих организаций черной металлургии может быть «предложена структурированная матрица организаций-аналогов, ориентированная на показатели, предлагаемые ресурсом» [112] (выручка, численность персонала, величина уставного капитала) в соответствии с рисунком 2.7.

Градообразующие организации черной металлургии	Критерии	Металлургические предприятия, расположенные в моногородах 1 категории	Металлургические предприятия, расположенные в моногородах 2 категории	Металлургические предприятия, расположенные в моногородах 3 категории
1	2	3	4	5
Комбинаты (полный цикл производства)	Выручка от продаж, млрд. руб.	Свыше 100,0	Свыше 100,0	Свыше 200,0
Металлургические заводы		Свыше 1,0	Свыше 1,5	Свыше 2,0
Специализированные предприятия (огнеупорные, метизные, трубные)		Свыше 1,0	Свыше 1,5	Свыше 2,0
Комбинаты (полный цикл производства)	Численность персонала, тыс. человек	3,0 и более	5,0 и более	5,0 и более
Металлургические заводы		Свыше 0,5	Свыше 0,5	Свыше 1,0
Специализированные предприятия (огнеупорные, метизные, трубные)		1,0 и более	1,0 и более	Свыше 1,0
Комбинаты (полный цикл производства)	Уставный капитал, млн. руб.	Свыше 0,5	Свыше 20,0	Свыше 100,0
Металлургические заводы		Свыше 0,3	Свыше 1,5	Свыше 0,25
Специализированные предприятия (огнеупорные, метизные, трубные)		Свыше 0,9	Свыше 4,0	Свыше 4,0

Источник: [112].

Рисунок 2.7 – Структурированная матрица значений показателей

При этом базовым показателем для проведения структуризации как исследуемых предприятий, так и организаций-аналогов целесообразно использовать либо объем выручки, либо численность персонала, отдавая предпочтение первому из них, поскольку количество занятого на предприятии персонала может существенно варьироваться в зависимости от степени совершенства и автоматизации применяемых технологических процессов. Следует подчеркнуть также, что по величине уставного капитала достаточно сложно судить о результативности бизнеса. Для этой цели в большей степени подходит показатель «стоимость компании».

Наличие среднегрупповых в рамках конкретной отрасли значений позволит проводить диагностику результативности функционирования градообразующих организаций, сравнивая не факт-план, а фактические значения, достигнутые градообразующей организацией по сравнению с потенциальными конкурентами.

Расчет индивидуальных показателей в рамках, например, проекции «Финансы» осуществляется путем соотношения фактических значений, имеющих в базе коэффициентов, с их среднегрупповым значением согласно формуле (2.7):

$$I_{FP1} = \frac{FP_{LCi}}{FP_{AVi}}, \quad (2.7)$$

где I_{FP1} - показатель, используемый в проекции «Финансы»;

FP_{LCi} - фактическое значение коэффициента (база информационного ресурса);

FP_{AVi} - рассчитанное аналитиком среднегрупповое значение соответствующего коэффициента. Номер показателя «i» варьируется от 1 до 26.

Для вычисления интегрального показателя, который характеризует проекцию «Финансы» FP_1 (*The Financial Perspective*) выполняется следующий расчет согласно формуле (2.8):

$$I_{FP} = \frac{I_{FP1} + I_{FP2} + \dots + I_{FP26}}{26}, \quad (2.8)$$

где $I_{FP1}, I_{FP2}, I_{FP26}$, (*The Financial Perspective*) – используемые в проекции «Финансы» частные показатели [112];

26 – количество анализируемых показателей.

По другим проекциям I_{BPP} (*The Business Process Perspective*) (Проекция «Внутренние бизнес-процессы»), I_{CP} (*The Customer Perspective*) (Проекция «Клиенты») расчет выполняется аналогично по формулам (2.9-2.10) [112].

$$I_{CP} = \frac{I_{CP1} + I_{CP2} + \dots + I_{CP9}}{9}, \quad (2.9)$$

где $I_{CP1}, I_{CP2}, I_{CP9}$, (*The Customer Perspective*) – используемые в проекции «Клиенты» соответствующие частные показатели;

9 – количество исследуемых показателей.

$$I_{BPP} = \frac{I_{BPP1} + I_{BPP2} + \dots + I_{BPP15}}{15}, \quad (2.10)$$

где $I_{BPP1}, I_{BPP2}, I_{BPP15}$, (*The Business Process Perspective*) – используемые в проекции «Клиенты» соответствующие частные показатели;

15 – количество исследуемых показателей.

Далее определяется сводный показатель, который отражает оценку финансового положения организации согласно формуле (2.6). При этом можно рассмотреть качественную оценку, используя методы ранжирования интервалов совокупности отдельных значений в соответствии с таблицей 2.10.

Таблица 2.10 – «Шкала» оценки для сводного индекса по трем проекциям ССП

Количество проекции (n)	Интервалы значений итогового интегрального индикатора по шести проекциям ССП									
	Очень высокий		Высокий		Средний		Низкий		Очень низкий	
	Max 1	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min
n = 3	3	2,7	2,7	2,4	2,4	1,8	1,8	0,9	0,9	0
Интерпретация показателя	Исследуемый показатель соответствует своей базовой величине на...									
	100,0 – 90%		90,0 – 80,0%		80,0 – 60,0%		60,0 – 30,0%		30,0 – 0,0%	

Источник: составлено автором.

Таким образом, результаты первого этапа диагностики позволяют оценить финансово-экономическое положение градообразующей организации в сравнении с предприятием-аналогом (конкурентом).

Этап 2. Подтверждение статуса градообразующей организации осуществляется расчетом индикатора, изложенного в параграфе 2.2.

Этап 3. Результаты расчета индикатора определяют дальнейшие этапы проведения диагностики. Если $I_{LC} \geq 3$, необходимо проанализировать динамику показателей, являющихся характерными именно для градообразующих организаций. В рамках данного этапа предлагается применять отдельные показатели Регламента [19], а также показатели из проекции «Экология», «Социальная ответственность» в соответствии с приложением В.

Расчет показателей третьего этапа осуществляется путем соотношения фактических значений к плановым значениям согласно формуле (2.11).

$$I_{LC1} = \frac{LC_{cur.p.}}{LC_{prev.p.}}, \quad (2.11)$$

где I_{LC1} - индекс, рассчитываемый на третьем этапе;

$LC_{cur.p.}$ - «показатель, отражающий специфику развития градообразующих организаций в текущем периоде» [112];




1 В эту же группу целесообразно относить результаты исследования в случае превышения сводного индекса величине, равной 4,0

$LC_{prev.p.}$ - «показатель, отражающий специфику развития градообразующих организаций предыдущего периода» [112].

К сводному показателю переход осуществляется бальной системой: если базовое значение достигается, то присваивается 1 балл, в случае недостижении показателя – 0 баллов. Если итоговое значение равно «22» из возможных «24», то наблюдается положительная динамика по 22 исследуемым показателям из 24.

В целях расширения возможности использования информационного ресурса системы СПАРК в аналитической работе предлагается следующее:

1. В базу информационного ресурса включить дополнительно реестр «Перечень градообразующих организаций», что позволит идентифицировать соответствующие предприятия в соответствии с рисунком 2.8.

Статус	Действующее (ЕГРЮЛ от хх.20XX)					
Индексы		ИДО риск низкий		ИФР риск средний		ИПД риск низкий
Факторы риска	Адрес регистрации – массовый (компаний по данным ФНС от хх.хх.20XX: 16, по данным СПАРК неаффилированных компаний: 14, в этом здании: 14) Дочерняя компания входит в негативный список У компании есть незавершенные исполнительные производства 3					
Реестры	Перечень системообразующих предприятий Реестр монополий по данным ФАС Реестр операторов, осуществляющих обработку персональных данных Реестр органов по сертификации и аккредитованных испытательных лабораторий (центров) Реестр свидетельств о постановке на спецучет в Пробирной Палате РФ Список сдающих отчетность МСФО					
Размер предприятия	Крупные предприятия					

Источник: [172].

Рисунок 2.8 – Отражение реестров в карточке компании информационного ресурса СПАРК

Реестр «Перечень градообразующих организаций» позволит информировать внешних пользователей о социальной значимости и роли исследуемого предприятия в регионе присутствия. Эти сведения могут быть полезны инвестиционным компаниям, государственным институтам, заинтересованным в своевременной диагностике результативности хозяйствования градообразующих организаций, а также информационным и мониторинговым агентствам. Наличие реестра «Перечень градообразующих организаций» позволит расчетным путем фиксировать статус хозяйствующего субъекта в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами [4; 11], а также предложениями диссертанта путем его количественного измерения.

Кроме того, может быть рекомендовано увеличение числа используемых ресурсной базой коэффициентов посредством введения дополнительных, которые применяются при мониторинге моногородов, и имеющих отношение к градообразующим организациям, которые представлены в таблице 2.11. Следует подчеркнуть, что расчет большинства приведенных коэффициентов выполняется исключительно на данных бухгалтерской отчетности.

Определенные трудности могут возникнуть при формировании коэффициентов, отражающих степень социальной ответственности градообразующих организаций, что может быть устранено с появлением обязательной социальной отчетности хозяйствующих субъектов. Показатели, рекомендованные для расчета по градообразующим организациям на основании социальной отчетности, представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.11 – Показатели, рекомендованные для расчета по градообразующим организациям на основании официальной бухгалтерской отчетности

Показатель	Ед. изм.	Методика расчета	Источник информации (из публичной отчетности) ¹
1	2	3	4
Износ основных фондов градообразующей организации	%	Величина накопленной амортизации основных средств / первоначальная стоимость основных средств *100 %	ПББ... (5200 – накопленная амортизация) / ПББ... (5200 – первоначальная стоимость)
Фондоотдача	руб. / 1 руб.	Выручка / среднегодовая величина основных средств (по остаточной стоимости)	ОФР (2110) / ББ (1150)
Доля материальных затрат в общей сумме затрат	%	Материальные затраты / Итого [затрат] по элементам *100 %	ПББ... (5610) / ПББ... (5660)
Доля расходов на оплату труда в общей сумме затрат	%	(Расходы на оплату труда + Отчисления на социальные нужды) / Итого [затрат] по элементам *100 %	(ПББ... (5620) + ПББ... (5630)) / ПББ... (5660)
Амортизационность выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг)	%	Амортизация / Итого [затрат] по элементам *100 %	ПББ... (5640) / ПББ... (5660)
Производительность труда	тыс. (млн.) руб. / чел.	Выручка / среднесписочная численность работников	ОФР (2110) / н/д

Источник: [79].

Таблица 2.12 – Показатели, рекомендованные для расчета по градообразующим организациям на основании социальной отчетности

Показатель	Ед. изм.	Методика расчета
1	2	3
Доля численности работников градообразующей организации в среднесписочной численности работников всех организаций, территории моногорода	%	Отношение среднесписочной численности работников организации к среднесписочной численности работников всех предприятий к моногороду *100 %
Объем экологических инвестиций в развитие градообразующей организации	тыс. (млн.) рублей	Сумма экологических расходов капитального характера
Текущие экологические расходы	тыс. (млн.) рублей	Сумма текущих экологических расходов

¹ Источником информации для большинства используемых показателей является публичная отчетность градообразующих организаций. Рекомендуемые формы отчетности утверждены Приказом Министерства финансов РФ от 02.07.2010 № 66н (в ред. от 06.04.2015). В таблице используются сокращения: ББ – «Бухгалтерский баланс», ОФР – «Отчет о финансовых результатах», ОИК – «Отчет об изменениях капитала», ОДДС – «Отчет о движении денежных средств», ПББ... – пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах; в скобках указан код соответствующей строки отчетности. Если в публичной отчетности необходимой информации нет, то в таблице присутствует знак «н/д».

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3
Количество экологических объектов инфраструктуры (в собственности)	единиц	Количество объектов экологической инфраструктуры
Остаточная стоимость объектов экологической инфраструктуры,	тыс. (млн.) рублей	Остаточная стоимость объектов экологической инфраструктуры,
Объем социальных инвестиций в развитие градообразующей организации	тыс. (млн.) рублей	Сумма социальных расходов капитального характера на поддержку развития градообразующей организации
Объем социальных инвестиций в развитие моногорода	тыс. (млн.) рублей	Сумма социальных расходов капитального характера, направленных на развитие моногорода
Текущие социальные расходы (в т.ч. расходы на содержание объектов социальной инфраструктуры, социальные программы работникам, охрану труда и другие).	тыс. (млн.) рублей	Сумма текущих социальных расходов
Количество объектов социальной инфраструктуры (в собственности)	единиц	Количество объектов социальной инфраструктуры
Остаточная стоимость объектов социальной инфраструктуры	тыс. (млн.) рублей	Остаточная стоимость объектов социальной инфраструктуры

Источник: [79].

Таким образом, адаптированная к возможностям информационной базы СПАРК методика диагностики результативности бизнес-системы градообразующих организаций позволяет поэтапно исследовать результативность градообразующего бизнеса. Диагностика, как один из этапов формирования механизма, выполняет ключевую роль, так как ее результаты служат основой выявления факторов развития градообразующих организаций, которые, в свою очередь, должны быть учтены при разработке стратегии развития градообразующих организаций.

Выводы по второй главе

1. Методические основы формирования механизма основаны на выявлении субъектов управления, систематизации принципов

функционирования механизма, выбора методов и инструментов управления, установления обратной связи и определения факторов развития. Реализация механизма предполагает несколько этапов, включающих в себя ряд процедур. Сформулированы основные направления управления развитием градообразующих организаций, используя систему сбалансированных показателей, к которым отнесены: финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост, социальная ответственность и экология.

2. Систематизация градообразующих организаций в рамках трехуровневой системы позволяет учитывать разнообразные факторы (внешние, внутренние), которые в совокупности влияют на развитие градообразующих организаций.

3. Важнейшим элементом, формирующим механизм, является мониторинг соответствия хозяйствующего субъекта статусу градообразующего, который целесообразно осуществлять один раз в три года для подтверждения права получения льгот, предоставляемых органами государственной власти градообразующим организациям.

4. В диссертации произведена адаптация методики диагностики результативности бизнес-системы градообразующих организаций с использованием информационной базы СПАРК. Данная методика позволяет проводить сравнение достигнутых результатов со среднеотраслевым уровнем. Для этой цели проводится ранжирование предприятий-аналогов в зависимости масштабов и эффективности хозяйствования, а также специфики применяемых технологических процессов.

5. Использование в методике диагностики результативности бизнес-системы градообразующих организаций информационного ресурса СПАРК позволило сформулировать практические предложения. Так, для информационного ресурса целесообразно расширение базы показателей посредством введения в нее данных из социальной отчетности хозяйствующих субъектов, а также сведений мониторинга, проводимого Минэкономразвития Российской Федерации. В результате появится возможность проводить

комплексную диагностику бизнес-системы градообразующей организации в сравнении с уровнем, достигнутым организациями-конкурентами или хозяйствующими субъектами, имеющими сопоставимые показатели результативности в рамках выбранных стратегий.

ГЛАВА 3
ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

3.1 Обоснование направлений совершенствования механизма взаимодействия субъектов управления развитием градообразующих организаций

Одним из ключевых этапов в разработке механизма является выбор способов взаимовыгодного сотрудничества и взаимодействия субъектов управления. Данный этап предполагает формализацию механизма взаимодействия субъектов управления, представляющий собой совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных методов, средств, способов, что позволит регулировать взаимоотношения между субъектами управления развитием.

На современном этапе развития взаимодействие между субъектами управления реализуются в различных формах. Градообразующие организации с органами федеральной и региональной власти взаимодействуют посредством реализации государственными органами следующих функций:

- Контроль (осуществление Минпромторгом мониторинга деятельности градообразующих организаций, выявление рисков ухудшения финансового положения градообразующих организаций; осуществление Минэкономразвития мониторинга состояния монопрофильного муниципального образования, в том числе во взаимосвязи с градообразующей организацией; контроль над исполнением форм поддержки и стимулирование деятельности градообразующих организаций).

- Планирование (государственная поддержка деятельности градообразующих организаций; разработка плана мероприятий по предотвращению банкротства предприятий; разработка плана по повышению

эффективности деятельности промышленных предприятий на территории моногорода).

- Организация (регулирование деятельности градообразующих организаций в области государственных закупок, государственных заказов; ведение реестра градообразующих организаций).

- Координация (привлечение градообразующей организации к участию в реализации комплексных программ развития территории).

Градообразующие организации с органами местного самоуправления взаимодействуют посредством реализации следующих функций:

- Планирование (участие градообразующей организации в формировании и реализации стратегии развития моногорода, целевых программ, комплексных инвестиционных планов).

- Координация (заключение Соглашения о сотрудничестве).

- Контроль (руководитель или уполномоченный представитель градообразующей организации входит в состав представительного органа администрации муниципалитета [17]; в орган управления градообразующей организации включается глава муниципального образования без доли муниципальной собственности [17]; собственности включается глава муниципального образования контроль над соблюдением статуса градообразующей организации).

Вместе с тем наблюдаются следующие формы взаимодействия:

- выдвижение в органы муниципальной власти (депутат, мэр и другие) бывших управленцев из градообразующей организации, а также поступление с государственной службы на работу в хозяйствующий субъект;

- развитие на градообразующих организациях «GR-менеджмент» подразумевает компромисс между компаниями и государством, что способствует повышению эффективности взаимодействия между ними [53].

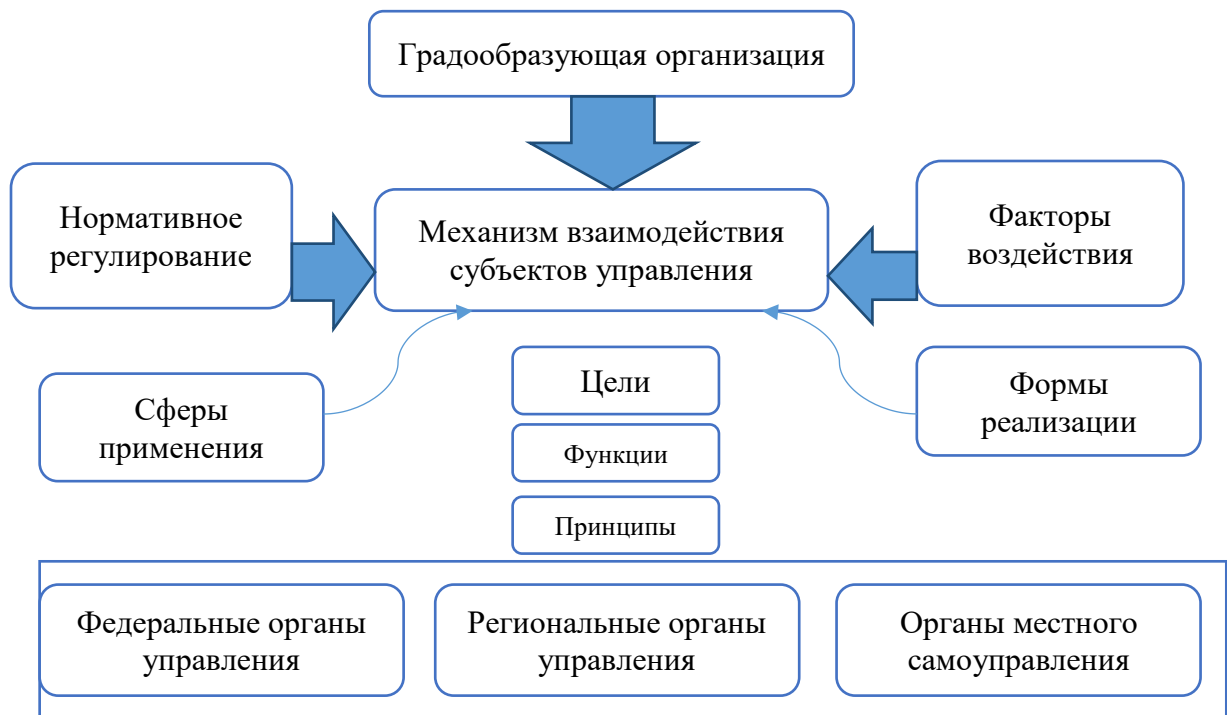
В настоящее время характерно переход модели «бизнес как власть» в модель «власть как бизнес» [53]. Эта тенденция особо актуальна для

градообразующих организаций, так как в моногородах наблюдается использование менеджеров из частного бизнеса в государственных структурах, и наоборот.

Органы местного самоуправления реализуют муниципальную промышленную политику, которая включает в себя систему целей по взаимодействию с немунципальными предприятиями, задачи, механизмы и комплекс мероприятий органов местного самоуправления и корпоративных структур в области индустриального развития моногорода. Муниципальная промышленная политика направлена на реализацию интересов государства, региона и моногорода, с учетом объективных воспроизводственных потребностей промышленной сферы на муниципальном и региональном уровнях. Данная политика реализуется в следующих направлениях: обеспечение занятости высвобождаемых работников, обеспечение социальных гарантий, осуществление градостроительной политики, реализация экологической политики, обеспечение инфраструктурного развития.

В отношении развития градообразующих организаций органы государственной власти как субъекты управления осуществляют деятельность в области социального развития территории, субсидирования организации, защиты окружающей среды и снижения воздействия от выбросов, тарифной политики, выдачи разрешения на строительство, планирования землепользования и другие. Эти ключевые направления являются приоритетными для субъектов управления – органов регионального управления, местного самоуправления. Основу взаимодействия субъектов управления составляет социальная ответственность хозяйствующего субъекта. Корпоративная социальная ответственность градообразующих организаций, как инструмент обеспечения развития и конкурентоспособности моногорода, является основой формализации механизма взаимодействия субъектов управления развитием.

Формализация механизма взаимодействия субъектов управления развитием, по мнению автора, требует законодательного закрепления отношений между градообразующими организациями и органами регионального управления, местного самоуправления. Проведенный анализ нормативно-правовых документов позволил установить, что в настоящее время отсутствует единый документ, регулирующий отношения органов государственного управления и градообразующих организаций, что обуславливает необходимость принятия документа федерального значения, обеспечивающего взаимовыгодное сотрудничество субъектов управления, учитывая концепцию корпоративной социальной ответственности. Механизм взаимодействия субъектов управления развитием, основываясь на законодательно закрепленные документы, включает в себя цели, функции, принципы и формы реализации, который представлен на рисунке 3.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.1 – Механизм взаимодействия субъектов управления развитием градообразующих организаций

В целях выявления приоритетных направлений взаимодействия субъектов управления развитием автором было проведено анкетирование

респондентов градообразующих организаций черной металлургии в 2015, 2016 годах. Анкетирование респондентов было осуществлено в рамках семинара, организуемого для предприятий черной металлургии некоммерческой корпорацией «Чермет». Выявленные особенности развития градообразующих организаций черной металлургии в параграфе 1.3 позволили определить круг вопросов анкетирования. Так в 2015 году ключевыми блоками, в рамках которых были проведены вопросы, были следующие: сведения об участнике, социальная инфраструктура, стратегия управления развитием организации, инновации и инвестиционные проекты, общая оценка управления развитием города, импортозамещение. Всего в 2015 году приняли участие 16 респондентов из 16 предприятий, в том числе 13 градообразующих. В 2016 году вопросы для анкетирования охватывали следующие блоки: сведения об участнике, эффективные методы управления развитием градообразующих организаций, управление развитием моногородом, классификация градообразующих организаций черной металлургии, диагностика результативности функционирования бизнес-системы, импортозамещение, инновации и инвестиционные проекты. В 2016 году в анкетировании приняли участие 15 респондентов из 15 предприятий, в том числе 10 градообразующих. Также выбор этих блоков вопросов был обусловлен следующими обстоятельствами:

- реализация плана мероприятий по импортозамещению в отрасли черной металлургии;
- реализация Фондом развития моногородов комплексных инвестиционных планов в моногородах и участие в них градообразующих организаций;
- наличие на балансе градообразующих организаций объектов обслуживающего производства и хозяйства;
- участие градообразующих организаций в реализации социально-экономической программы развития моногорода;

- участие градообразующих организаций в решении вопросов инфраструктурного развития, жилищно-коммунального хозяйства;
- осуществление Минпромторгом России мониторинга состояния градообразующих организаций;
- осуществление Минэкономразвития России комплексного мониторинга моногородов.

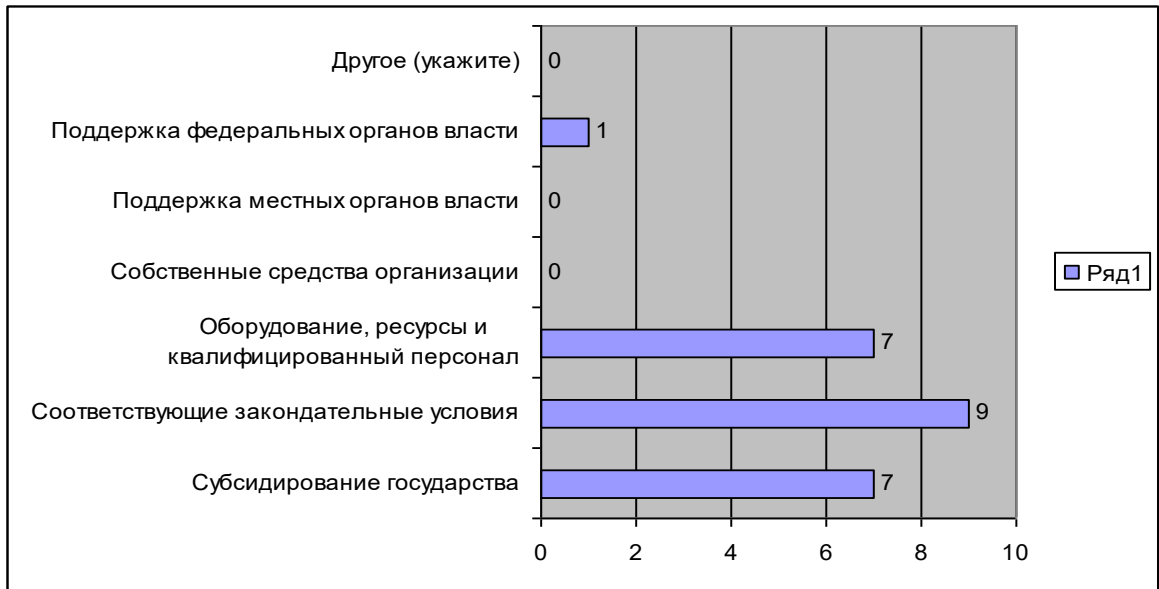
Среди опрошенных респондентов в 2015 и 2016 годах было большинство руководителей структурных подразделений (69,2%; 80% соответственно), таких подразделений, как отдел бюджетного планирования и анализа, отдел производственной экономики управления, отдел управления финансов и экономики, управления контроллинга, отдел экономического управления, департамент планирования, департамент экономического анализа. Данный факт позволяет сделать вывод, что респонденты были достаточно компетентны в вопросах анкетирования, и полученные результаты достоверны.

Следующий блок анкетирования 2015 года – «Социальная инфраструктура». Так, результаты анкетирования в рамках данного блока позволили установить, что значительная часть градообразующих организаций черной металлургии (92% - 2015 г.) имеет на балансе объекты инфраструктуры социальной сферы, а также все организации принимают участие в различных мероприятиях в целях обустройства и повышения уровня благополучия города. Данное направление в 2016 году было сведено в блок «Классификация градообразующих организаций». Так, в целях определения вклада в социально-экономическое развитие моногорода были определены критерии, одним из которых было «наличие на балансе предприятия объектов социальной инфраструктуры». В 2016 году 80% респондентов отметили, что имеется на балансе организации объекты социального назначения. Все респонденты в 2015, 2016 годах отметили, что принимают участие в мероприятиях по благоустройству города, и социальную напряженность оценивают на среднем уровне.

Согласно результатам анкетирования, деятельность организаций в области инвестиционных проектов и инновации удовлетворительная, 77% (2015 г.) и 80% (2016 г.) представителей градообразующих организаций отметили, что осуществляют инвестиционные проекты. Большинство из респондентов отметили, что не довольны научными разработками в их сфере деятельности, так как считают, что необходима тесная интеграция науки и предприятия. По мнению одной из градообразующих организаций, «необходимо создать высшую школу в области черной металлургии, которая будет охватывать профильные институты и технические комитеты».

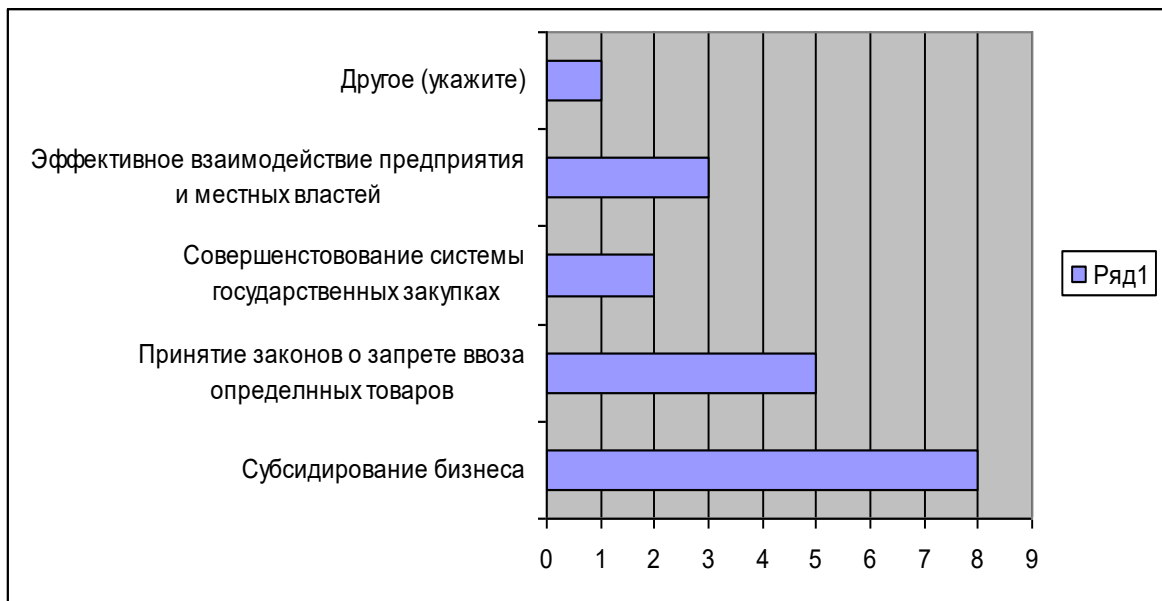
Сдерживающими факторами в реализации инновационных проектов в 2015, 2016 годах были отмечены: отсутствие или нехватка передовых технологий для модернизации основных средств, недостаточность финансов, недостаточная государственная поддержка в инновационной деятельности.

Результаты анкетирования в рамках блока «Импортозамещение» подтверждают заинтересованность градообразующих организаций в реализации программ импортозамещения. Так, согласно результатам анкетирования, имеется зависимость от иностранных поставщиков, что объясняется закупкой оборудования. 43,7% (2015 г.) опрошенных респондентов видят возможность участия в программе импортозамещения. По результатам опроса в 2016 г. 40% респондентов из числа градообразующих организаций отметили, что реализуют проекты импортозамещения, в частности, замещают прокат с защитными покрытиями, крепежные изделия, коррозионностойкие канаты, нержавеющей листовой прокат. Главными сдерживающими факторами в осуществлении программы являются недостаточность финансов, низкий уровень металлопотребления внутреннего рынка. По мнению опрошенных респондентов (2015 г.), для осуществления проектов импортозамещения необходимо субсидировать бизнес, что наглядно представлено на рисунках 3.2, 3.3. Также некоторые предприятия (неградообразующие) предлагают прибегнуть к более жестким мерам, таким как принятие законов о запрете ввоза определённых товаров.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.2 – Результаты опроса по блоку «Импортозамещение», вопрос «Что, на Ваш взгляд, необходимо организациям для реализации программы импортозамещения?», 2015 г.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.3 – Результаты опроса по блоку «Импортозамещение», вопрос «Какие меры, по Вашему мнению, эффективны в реализации программы импортозамещения?», 2015 г.

Согласно результатам опроса 2015 и 2016 годов все градообразующие организации имеют стратегию управления развитием. Вместе с тем большинство респондентов отметили, что необходимо разработать новую стратегию управления развитием. Имеется внедрение инновационных управленческих технологий на большинстве градообразующих организаций.

По мнению респондентов градообразующих организаций это такие технологии, как внедрение ERP SAP, Lean технологии, объемное планирование, электронный документооборот, оптимизационная загрузка оборудования, оптимизация непрофильных бизнесов, комплектация (автоматизирование) заказов, управление через «плавающий бюджет». Большинство градообразующих организаций активно осуществляют оптимизационную деятельность, связанную с информационными возможностями управления, анализа, консолидации, сбора информации. Это позволяет предприятиям, прежде всего, оптимизировать трудовые затраты и обеспечивать запланированные финансовые показатели, однако данный факт увеличивает тенденции сокращения персонала.

44% респондентов отмечают, что градообразующие организации участвуют в разработке концепции социально-экономического развития и стратегии развития моногорода (2015 г.). По мнению респондентов (54%), социально-экономическое положение моногорода характеризуется как «негативно». Так как в моногороде имеется высокий риск кризиса инфраструктуры, также возможны проблемы дефицита бюджета, ослабление экономического потенциала моногорода, обострение социальных проблем и существенный отток населения.

Согласно результатам 2016 года в разделе «Классификация градообразующих организаций» была проведена апробация предложенного подхода их систематизации. В данном блоке были определены социальная значимость организации в городе, степень нагрузки на экосистему города, ресурсный потенциал, технологическая эффективность, инновационный потенциал организации.

В разделе, связанный с диагностикой результативности был проведен опрос касательно наличия системы мониторинга в организации и со стороны администрации муниципалитета, особенностей его проведения.

В целом полученные результаты опроса подтвердили высокую социальную ответственность градообразующих организаций в системе

моногорода, степень взаимовлияния градообразующего бизнеса и социально-экономического развития города. Также результаты анкетирования позволили определить основные направления взаимодействия субъектов управления, в рамках которых будет разработан комплекс мероприятий учитывающий классификацию градообразующих организаций. Прежде всего, по мнению автора, необходима формализация механизма взаимодействия субъектов управления с позиции нормативно-правового регулирования. В этой связи автором предлагается принятие нормативно-правового документа федерального значения, регулирующего отношения субъектов управления. В данном документе, по мнению автора, должны быть отражены:

- 1) критерии отнесения организаций к категории градообразующих;
- 2) порядок отнесения организаций к категории градообразующих (создание государственного реестра градообразующих организаций, отражение данного реестра в информационных ресурсах, например, в базе СПАРК, в выписке ЕГРЮЛ и другие);
- 3) формы поддержки градообразующих организаций (условия предоставления мер государственной поддержки градообразующим организациям; финансовая поддержка градообразующих организаций; нефинансовая поддержка градообразующих организаций);
- 4) взаимодействие градообразующих организаций с органами государственного управления;
- 5) взаимодействие градообразующих организаций с институтами развития (финансовые, нефинансовые, инвестиционные, венчурные фонды и т.д.).

В настоящее время субъекты управления в решении вопросов взаимодействия могут заключать Соглашения о сотрудничестве. Данная форма взаимодействия осуществляется в виде двухстороннего (градообразующая организация, управляющая компания и администрация) и трехстороннего (вышеперечисленные и регион) Соглашения. В настоящее время объединение усилий градообразующей организации и органов

государственной власти для моногородов первой, второй категории является своего рода «негласным обязательством». Администрация муниципалитета, воспринимая градообразующую организацию как субъект управления в городе, который оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие моногорода, призывает организацию «нести ответственность». В стабильно развивающихся моногородах соглашение о сотрудничестве осуществляется по взаимному желанию сторон.

В этой связи автором разработаны ключевые требования заключению и реализации Соглашения о сотрудничестве, к которым можно отнести следующее:

1. Планируемые проекты и меры, сроки их реализации, целевые индикаторы определяются на основе социально-экономического прогноза моногорода, а также отраслевой стратегии развития (для целей настоящей диссертации, это: Приказ Минпромторга РФ от 05.05.2014 № 839 «Стратегия развития черной металлургии России на 2014-2020 годы и на перспективу до 2030 года»; Приказ Минпромторга России от 25.06.2018 № 2441 «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли черной металлургии Российской Федерации»). Следует обратить внимание на принадлежность моногорода к определенной категории.

2. Действие Соглашения должно быть не менее 5 лет, чтобы как минимум был реализован среднесрочный проект, а также сроки Соглашения должны соответствовать по срокам прогнозу социально-экономического развития моногорода. При установлении срока Соглашения должно учитываться социально-экономическое положение моногорода (категория моногорода), и ближайшие перспективы развития. Если к моменту начала реализации Соглашения не будет завершен ранее начатый меморандум, то необходимо, чтобы планируемые проекты и целевые индикаторы соответствовали действующим соглашениям. В целях согласования действий по реализации Соглашения необходимо провести инвентаризацию

действующих соглашений, меморандумов и т.д. по их выполнению, выявлению недостатков, положительных сторон.

3. Согласование с потенциальными участниками (институты развития) в целях определения приемлемости запланированных проектов и их возможности.

4. Отражение в Соглашении преимуществ для каждой стороны, меры ее участия, ответственность, права, риски, приоритеты. Основой определения инструментов реализации соглашения должен быть единый перечень мер поддержки, который установлен для монопрофильных муниципальных образований [1].

5. Указание в Соглашении источников поступления инвестиций. Финансовые стороны соглашения и условия исполнения обязательств могут быть предметом отдельных дополнительных соглашений.

6. Дальнейшая детальная конкретизация Соглашения может быть осуществлена в виде целевых программ развития отрасли моногорода. Для цели настоящей диссертации – это целевые программы развития черной металлургии. Целевые программы должны включать в себя:

- а) разработку комплекса мероприятий, обеспечивающих увеличение продукции черной металлургии с высокой добавленной стоимостью;
- б) определение требуемых ресурсов для реализации программы;
- в) организация системы управления программой;
- г) координация и контроль деятельности по реализации целевой программы.

7. Результативность реализации Соглашения должна быть заслушана на совместном заседании всех сторон Соглашения, а также при обязательном участии всех заинтересованных сторон градообразующих организаций. Инициатором заключения соглашения могут выступать как градообразующая организация, так и органы власти.

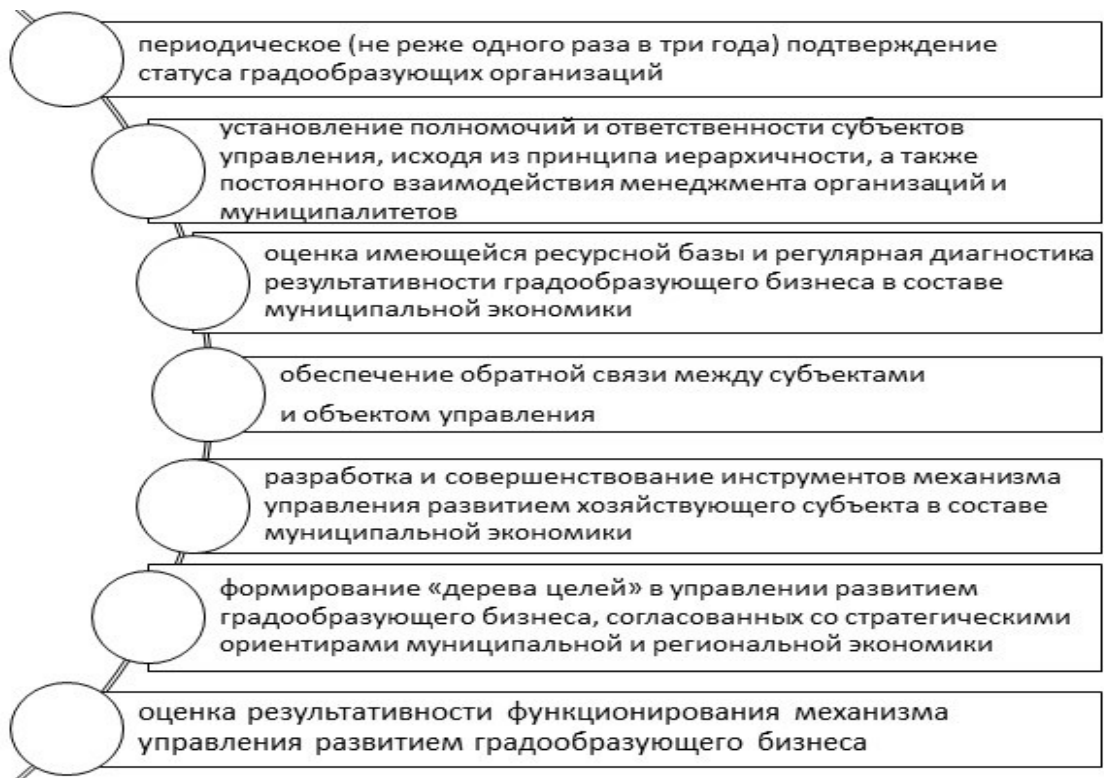
По мнению автора, в соответствии с вышеизложенными основными требованиями, порядок организации работы по подготовке заключения

Соглашения для градообразующей организации должен быть осуществлен следующим образом:

- проведение диагностики результативности деятельности бизнес-системы градообразующих организаций;
- подготовка экспертного заключения о возможности привлечения градообразующей организации к реализации Соглашения и необходимости поддержки градообразующей организации со стороны государственного и местного самоуправления;
- прогноз ожидаемых результатов от предоставления финансовой и нефинансовой поддержки градообразующей организации;
- разработка и уточнение прав, обязанностей и других статей Соглашения;
- разработка механизма мониторинга деятельности градообразующей организации в рамках контроллинга моногорода;
- методическая помощь в реализации Соглашения.

Таким образом, механизм необходимо постоянно совершенствовать для своевременного учета изменений в законодательстве, регулирующего деятельность градообразующих организаций.

При этом в рамках действующего механизма целесообразно выполнять ряд процедур, как со стороны менеджмента хозяйствующего субъекта, так органов регионального управления и органов местного самоуправления, которые представлены на рисунке 3.4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.4 – Процедуры, требующие периодическое исполнение

Таким образом, в механизме взаимодействия одним из ключевых вопросов является нормативное регулирование отношений между субъектами. В этой связи, институциональные предложения по совершенствованию данного механизма в части принятия нормативно-правового документа федерального значения, регулирующего отношения субъектов управления и разработки требований к заключению и реализации Соглашения о сотрудничестве, являются центральным звеном в реализации механизма.

3.2 Формализация возможных стратегий развития ряда градообразующих организаций – металлургических заводов Российской Федерации

Апробация предложенного в диссертации механизма управления развитием осуществлялась автором на примере групп предприятий черной

металлургии, которые были систематизированы на основе использования классификации градообразующих организаций в параграфе 2.1.

По нашему мнению, решающим фактором, для всех без исключения градообразующих организаций, ориентированных на производство черных металлов, характерны риски падения спроса на производимую металлопродукцию (внутренних и внешних рынках). Устойчивое финансово-экономическое положение градообразующих организаций на рынке металлопродукции невозможно без государственной поддержки, равно как и место, и роль их в муниципальной экономике предполагает наличие механизма управления экономическим развитием входящих в нее хозяйствующих субъектов.

Используя классификационные признаки трех уровней, проведена систематизация градообразующих организаций – металлургических заводов. Так объединение классификационных признаков трех уровней в единую систему на основе фаз развития моногорода и металлургических заводов (восходящая, нисходящая) позволяет определить следующие группы градообразующих организаций:

- «Перспективные градообразующие организации в условиях устойчивого развития моногорода» (1 группа);
- «Перспективные градообразующие организации в моногороде, имеющие риски социально-экономического развития» (2 группа);
- «Проблемные градообразующие организации в условиях устойчивого развития моногорода» (3 группа);
- «Проблемные градообразующие организации в моногороде имеющие риски социально-экономического развития» (4 группа).

Таким образом, объединение признаков классификации по восходящей фазе и нисходящей фазе циклического развития позволило систематизировать результаты в единую матрицу для целей дальнейшего исследования. Результаты систематизации металлургических заводов приведены на рисунке 3.5.

В соответствии с предложенными этапами формирования механизма, прежде всего, необходимо произвести расчет индикатора, подтверждающий статус хозяйствующего субъекта, который позволяет координировать дальнейшие действия администрации муниципалитета и определять стратегические направления развития градообразующих организаций. Так, расчет индикатора для выявленных групп способствовал выявлению основных градообразующих функций металлургических заводов и определению стратегических действий администрации муниципалитета и менеджмента организации.

	↑ МОНОГОРОД И РЕГИОН Восходящая фаза	МОНОГОРОД И РЕГИОН Нисходящая фаза ↓
↑ ГРАДООБРАЗУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ Восходящая фаза	<u>1 группа</u>	<u>2 группа</u> АО «Омутнинский металлургический завод» ОАО «Выксунский металлургический завод» ОАО «Благовещенский арматурный завод» ПАО «Русполимет»
↓ ГРАДООБРАЗУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ Нисходящая фаза	<u>3 группа</u> ОАО «Чусовской металлургический завод»	<u>4 группа</u> АО «Фроловский электросталеплавильный завод» ОАО «Гурьевский металлургический завод» ОАО «Ашинский металлургический завод»

Источник: составлено автором.

Рисунок 3.5 – Группы градообразующих организаций, сформированные по результатам систематизации

Исследование соответствия металлургических заводов статусу градообразующей организации показало, что практически все металлургические заводы подтверждают свое место в составе муниципальной экономики, за исключением ОАО «ЧМЗ и АО «ФЭСТ».

Сложившаяся ситуация на ОАО «ЧМЗ» определила г. Чусовой в первую категорию моногородов, где в настоящее время создана ТОЭСР [176]. Что касается АО «ФЭСТ», то его положение примечательно тем, что численность работников градообразующей организации в составе экономически активного населения составляет всего 3%, а 28% трудоспособного населения работает в организациях, находящихся за пределами округа г. Фролово. Однако для данного завода преобладает отраслеобразующая функция, так как его доля в объеме промышленного производства города составляет 80%.

Наиболее высокое значение показателя, подтверждающего статус градообразующей организации, зафиксировано у ОАО «ВМЗ», что обусловлено высокой долей численности работников завода в составе экономически активного населения.

Таким образом, выполненные расчеты подтверждают целесообразность использования интегрального показателя для подтверждения статуса градообразующей организации. Полученные результаты с учетом специфики развития металлургических заводов и принадлежности моногорода к той или иной категории позволяют сформировать возможные стратегические направления развития исследуемых хозяйствующих субъектов, которые представлены в приложении Ж.

Наличие трех субъектов управления предполагает согласованность управленческих решений, принимаемых на различных уровнях. Так, один из этапов формирования механизма направлен на согласование стратегических целей и задач градообразующих организаций со стратегией развития моногорода. Сопоставление информации, отражающей перспективы развития выявленных групп предприятий и соответствующих моногородов, свидетельствует о том, что нет конкретного общего плана действий, закрепленного за участвующими в процессе управления субъектами, так как отсутствует единый механизм управления развитием.

По мнению автора, имеет место формальный подход, преодоление которого возможно при условии подготовки в рамках стратегии развития

моногорода, перечня мероприятий, направленные на развитие градообразующей организации и за реализацию которых будут нести ответственность конкретные специалисты экономической службы администрации муниципалитета. Тем более что в настоящее время имеется успешный опыт интеграции целей развития градообразующего бизнеса и администрации муниципалитета.

В частности, администрация муниципалитета г. Аша (Челябинская область) и региональные органы власти видят перспективы развития производственного потенциала ПАО «АМЗ» в области производства нержавеющей посуды, столовых приборов и другой бытовой продукции, учитывая, что комплекс по производству товаров народного потребления развивается на заводе достаточно успешно более 40 лет.

Как один из этапов формирования механизма согласования целей развития металлургических заводов и администраций муниципалитетов может быть осуществлено путем интеграции стратегических документов завода (стратегия развития) и моногорода (стратегия/концепция социально-экономического развития, комплексный инвестиционный план), который представлен в приложении И.

Важным инструментом механизма является система диагностики. На уровне муниципалитета оценку финансово-экономического положения градообразующих организаций предложено осуществлять с использованием информационного общедоступного ресурса, например, система СПАРК. Автором диссертации были сгруппированы металлургические заводы и рассчитаны среднегрупповые значения используемых при диагностике коэффициентов. Оценка финансово-экономического положения металлургических заводов осуществлялась путем соотношения фактических результатов к среднеотраслевым показателям. Среднеотраслевые показатели были рассчитаны в рамках каждой группы градообразующих организаций (из моногородов первой, второй и третьей категорий). Таким образом, автором

проведена оценка финансово-экономического положения металлургических заводов, представленная в приложении К.

Результаты диагностики представлены в разрезе исследуемых групп предприятий.

2 группа. ПАО «Русполимет» характеризуется наиболее стабильным финансовым положением, где намного выше по сравнению с аналогами коэффициенты ликвидности, рентабельности и доходности. Высокое значение у предприятия финансового рычага может быть обусловлено наличием высоколиквидных активов. Ухудшение финансово-экономического положения в 2015 году обусловлено сокращением чистой прибыли (-17% к 2014 г.), выручки (-2% к 2014 г.). Однако в 2017 году ситуация улучшилась, прирост выручки к 2016 году составил 10,8% (к 2015 году 3,11%). В 2018 году наблюдается снижение чистой прибыли (-37,48% к 2017 году), что повлияло на ухудшения проекции «Финансы» в 2018 году. В 2015 году по отношению к 2014 году сократилась рентабельность собственного капитала на 4,41 п.п., рентабельность активов 1,58 п.п. В 2015 году снизился объем производства кольцевых заготовок на 22%, в том числе сортового проката на 59%, листов рулонных на 100%, за счет снижения низкорентабельной продукции (углерод и низколегированная сталь). Одним из преимуществ ОАО «Русполимет» является производство порошковой металлургии (реализации проекта через Фонд развития моногородов).

На финансовые результаты ПАО «БАЗ» оказывает влияние положение нефтяных компаний. Таким образом, в 2014 году ПАО «БАЗ» реализовала продукцию на сумму 2,3 млрд руб., темп роста к уровню 2013 г. составил 91%. Существенное снижение результатов проекции «Финансы» в 2014 году связано с сокращением выручки от продаж на 5%, основной причиной которой является снижение цены на нефть в 2 раза во 2 полугодии 2014 года. Начиная с 2015 года показатели проекции «Финансы» демонстрируют рост, так с 2016 по 2018 годы за счет реализации проектов импортозамещения, в частности проектов по выпуску трубопроводной арматуры для «Газпром», «Роснефть»,

«ЛУКОЙЛ», «Башнефть», «Сургутнефтегаз», «АК Транснефть» и других ведущих компаний, наблюдается тенденция роста объема производства.

ОАО «ВМЗ» характеризуется стабильным развитием по сравнению с аналогами-конкурентами. Расчет проекции «Финансы» позволил установить, что отрицательные значения рентабельности и доходности не имеются, что говорит о положительных тенденциях развития. Однако было заметное снижение в 2014 году, что связано с тем, что 2014 год завод завершил с убытком (3 млрд. 637 млн руб.) впервые за последние несколько лет при росте выручки на 13%. Заметное увеличение показателей проекции «Финансы» в 2015 году связано с повышением объема производства и улучшением ситуации на рынке труб большего диаметра. В 2015 году ОАО «ВМЗ» выпустил на 22% больше электросварных труб различного сортамента, в том числе завод на 30% увеличил производство труб большего диаметра, а производство железнодорожных колес снизилось на 30%. Стабильная ситуация на рынке трубного производства обусловлена ростом внутреннего потребления труб большего диаметра на 30% в целях реализации проектов импортозамещения. Также основной причиной роста производства труб явился рост инвестиции ОМК в перевооружение производственной площадки ОАО «ВМЗ». 2016 год ознаменовался сокращением выручки за счет снижения объемов производства, однако 2017-2018 годы ситуация улучшилась и заметны тенденции повышения чистой прибыли.

Результаты диагностики АО «ОМЗ» демонстрируют довольно высокие значения, что свидетельствует о его стабильном положении. Ухудшение финансово-экономического положения в 2015 году обусловлено общим снижением спроса на внутреннем рынке. Тем не менее, в результатах не наблюдаются отрицательные значения коэффициентов доходности и рентабельности. 2016-2017 годы наблюдается тенденция улучшения проекции «Финансы», что обусловлено приростом чистой прибыли на 31% к 2016 году.

3 группа. ОАО «ЧМЗ» - убыточное предприятие, начиная с 2012 года, что отрицательно сказывается на его финансово-экономическом положении.

Ухудшение проекции «Финансы» в 2014 году вызвано тем, что общество получило 5,1 млрд рублей выручки и 1,8 млрд рублей чистого убытка – это почти в 2 раза больше, чем в 2013 году (788,19 млн рублей). Заметное снижение в проекции «Внутренние бизнес процессы» ОАО «ЧМЗ» связаны с закрытием инвестиционного проекта строительства комплекса по выпуску стали и производства труб для добычи нефти и газа в 2014 году. Завод характеризуется критически низким уровнем коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности. По сравнению с аналогами-конкурентами уровень коэффициентов обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности собственных оборотных средств свидетельствует об отрицательных результатах. Однако с 2016 года наблюдается улучшение ситуации, так впервые с 2012 года завод вышел на положительный результат.

4 группа. Результаты диагностики ПАО «АМЗ» демонстрируют ухудшение проекции «Финансы» с 2012 года, что объясняется тем, что завод с 2012 года терпит убытки. В этой связи, анализируемые в проекции «Финансы» показатели характеризуются отрицательными значениями. Взаимоотношение завода с дебиторами отмечается эффективностью, что показывает высокая оборачиваемость дебиторской задолженности и оптимальный период ее погашения задолженности. Заметное ухудшение интегрального индекса проекции «Финансы» в 2013 году вызвано, во-первых, общим падением спроса на металлургическую продукцию, как в России, так и в мире в целом. Кроме того, предприятие занято реконструкцией листопрокатного цеха №1 (построено здание, обустроены фундаменты под вновь вводимое оборудование, проложены коммуникации). Результаты диагностики продемонстрировали, что положение ПАО «АМЗ» в 2014-2015 гг. улучшилось, что обусловлено введением в эксплуатацию современного оборудования по производству стали и проката путем микролегирования, что способствовало сокращению времени на прокатку листа.

Результаты диагностики ОАО «ГМЗ» по сравнению с аналогами-конкурентами в проекции «Внутренние бизнес-процессы» характеризуются отрицательными значениями, что объясняется низкой эффективностью использования основных средств. Также валовая рентабельность затрат по сравнению с аналогами намного ниже. В 2010 году было подписано мировое соглашение с кредиторами, однако в связи с невыполнением должником условий мировых соглашений было возбуждено новое дело о банкротстве. С января 2014 года Арбитражным судом Кемеровской области на заводе введена процедура банкротства (наблюдение). В 2016 году завершилось внешнее управление, арбитражный суд Кемеровской области признал несостоятельным ОАО «ГМЗ». Низкие значения в результатах диагностики по проекции «Клиенты», «Внутренние бизнес процессы» связаны с высокой кредиторской задолженностью, которая в 2013 году составила 10,2 млрд рублей.

АО «ФЭСТ» - завод, который признан банкротом, демонстрирует отрицательные результаты практически по всем позициям. Определение о введении наблюдения было принято в 2009 году. В 2016 году Арбитражный суд Волгоградской области продлил на 6 месяцев конкурсное производство в отношении АО «ФЭСТ». Результаты диагностики по проекции «Клиенты» свидетельствуют о высокой кредиторской задолженности завода. Коэффициенты доходности инвестированного капитала, собственного капитала, активов, рентабельность чистой прибыли характеризуются низкими значениями.

Также автором были проанализированы показатели, отражающие специфику градообразующих металлургических заводов, где были использованы показатели из Регламента, разработанной в отчете [79] методике «Социальная ответственность», «Экология». Всего было проанализировано 15 показателей по каждому металлургическому заводу. Исследование анализируемых показателей было осуществлено сопоставлением базисного

значения к значению предыдущего года. От разрозненных показателей к сводному показателю переход осуществлялся с помощью балльной системы.

Результаты, представленные в приложении Л, свидетельствуют, что из «15» исследуемых показателей, имеется наличие положительной динамики у АО «ОМЗ», ОАО «ВМЗ», ОАО «БАЗ», ПАО «АМЗ». Этому способствовал рост объема инвестиций в развитие градообразующей организации, предоставление бюджетных ассигнований (ПАО «АМЗ») – показатели Регламента.

В рамках формирования механизма пятого этапа разрабатываются стратегии развития градообразующих организаций и осуществляется выбор способов взаимодействия субъектов управления. В основе разработки стратегии лежит трехуровневая классификация градообразующих организаций, а также полученные результаты диагностики функционирования градообразующих организаций.

Использование предложенного в диссертации трехуровневого подхода к классификации градообразующих организаций обеспечивает четкость и прозрачность управленческих решений, формирующих стратегию развития, как градообразующей организации, так и муниципальной экономики в целом.

Таким образом, на основе предложенной классификации градообразующих организаций, автором сформирован подход к разработке стратегии, который предполагает наличие следующих этапов.

1. Выявление стратегических направлений развития градообразующей организации, исходя из принадлежности к региону, и концепции его развития – ориентиры.

2. Формирование перспектив для градообразующей организации в зависимости от концепции социально-экономического положения монопрофильного муниципального образования – границы.

3. На основе существующих конкурентных стратегий бизнеса разработка стратегий градообразующей организации, которые будут учитывать специфику развития градообразующей организации – стратегия.

Согласно классификационным признакам первого уровня, при формировании стратегии развития градообразующей организации, целесообразно воспользоваться данными Рейтинга, который дает оценку усилиям органов регионально уровня по созданию благоприятного климата для [111]. Материалы Рейтинга позволяют выявить наиболее перспективные сферы для развития моногорода и градообразующих организаций, расположенных в конкретном регионе в зависимости от инвестиционной привлекательности региона, уровня развития МСБ сферы услуг, особенности производственной и социальной инфраструктуры, а также возможности институциональной поддержки хозяйствующих субъектов в целях достижения более высокой результативности их производственно-хозяйственной деятельности.

Разрабатывая стратегию управления развитием, следует учитывать, что при низких значениях оценок отдельных компонентов инвестиционного климата в регионе, хозяйствующему субъекту, расположенному в нем, будет значительно сложнее привлечь внешних инвесторов, по сравнению с аналогичным субъектом хозяйствования, расположенным в регионах – лидерах по Рейтингу [155], таких как Республика Татарстан, Калужская, Белгородская, Тамбовская и Ульяновская области. В этой связи при разработке целевых мероприятий стратегического развития градообразующей организации целесообразно принимать во внимание существующие меры государственной поддержки бизнеса, разработанные в рамках Антикризисной программы развития экономики России в целом [79].

Результаты классификации градообразующих организаций по первому уровню – региону, позволяют сделать выбор вариантов действий органов местного самоуправления исходя из принадлежности к конкретной группе Рейтинга (ориентиры), приведенные таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Действия органов местного самоуправления исходя из оценки Рейтинга

	Вариант действий на мезоуровне	Внедрение «лучших практик»
--	--------------------------------	----------------------------

А	Поддержка текущего положения системы	Целесообразно
В	Осуществление некоторых улучшений	
С	Осуществление существенных улучшений	
Д, Е	Осуществление кардинальных изменений в системе	

Источник: [113].

Результаты классификации градообразующих организаций по второму уровню – моногороду, позволяют сформировать перспективы развития для градообразующих организаций исходя из концепции социально-экономического положения (границы), которые представлены в таблице 3.2.

Результаты классификации градообразующих организаций по третьему уровню позволяют сформировать стратегические действия градообразующих организаций. Третий шаг разработки стратегии развития градообразующих организаций заключается в учете основных классификационных признаков хозяйствующего субъекта. Стратегические действия, направленные на

Таблица 3.2 – Перспективы развития градообразующих организаций в зависимости от принадлежности к конкретной категории моногородов

Категория моногородов	Характеристика	Перспективы развития
1	2	3
1 категория	Градообразующая организация проходит стадию ликвидации	Реализация основных фондов, пригодных к эксплуатации.
	Градообразующая организация находится на грани банкротства	Применение высокоэффективных антикризисных менеджеров. Привлечение государственной поддержки для развития градообразующей организации.
	Градообразующая организация относится к системообразующей организацией	Реализация проектов по импортозамещению. Участие в программах по расширению и развитию деятельности смежных отраслей.
	Градообразующая организация входит в состав стратегически важных организаций	Участие в государственных программах развития. Привлечение инвестиционных средств через государственные институты развития.

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
1, 2, 3 категории	Градообразующая организация находится в высокодоходной технологичной отрасли	Развитие и совершенствование конкурентного и высокотехнологичного производства.
	Градообразующая организация – экспортоориентирована	Продуктивное сотрудничество с Российским экспортным центром, являющимся государственным институтом поддержки экспорта
	Отрасль, где находится градообразующая организация, числится в мировых лидерах	Установление стабильных профессиональных связей. Повышение квалификации и обучение работников, находящихся за рубежом. Активное развитие сотрудничества с мировыми лидерами.
	Отрасль, в которой специализируется градообразующая организация, является экологически грязной и сильно загрязняющей	Осуществление проектов по охране окружающей среды. Развитие и совершенствование экологического менеджмента.

Источник: [113].

Таблица 3.3 – Укрепление конкурентных позиций

Классификационный признак третьего уровня		Результат классификации	Перспективные направления градообразующей организации
1	2	3	4
Б	Системообразующая	Да	1, 2, 7, 8, 11
		Нет	1, 7
В	Численность персонала	0,5 тыс. чел	12, 9
		свыше 0,5 тыс. чел., но до 1,0 тыс. чел.	1, 2, 7, 8, 11
		от 1,1 до 5,0 тыс. чел	1, 2, 7, 8, 11
		от 5,1 до 10,0 тыс. чел	1, 2, 7, 8, 11
		от 10,1 до 20,0 тыс. чел	1, 2, 7, 8, 11
		свыше 20,1 тыс. чел	1, 2, 7, 8, 11
Г	Жизненный цикл	Создание	4
		Развитие	5, 1, 9
		Зрелость	1, 2, 3, 7, 8, 10, 11
		Упадок	12, 9
Д	Результативность	Рентабельность	1,2,10
		Убыточность	4, 12
Е	ВЭД	экспортоориентированные	7
		ориентированные на внутренний рынок	2, 1, 3,
Ж	Инновационный потенциал	Высокий	2, 11
		Средний	11
		Низкий	9
К	Ресурсный потенциал	Высокий	6, 10
		Средний	9
		Низкий	9

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Л	Степень загрязнения окружающей среды	Низкий	13
		Средний	13
		Высокий	13
М	Смежные отрасли	Устойчивая	2,5,
		Неустойчивая	9
Н	Технологическая эффективность	Передовой	2,11
		Средний	2,11
		Отсталый	9
Примечания 1 Оптимизировать номенклатуру продукции 2 Совершенствовать технологию производства 3 Снизить издержки производства 4 Достичь «Точки безубыточности» 5 Увеличить объем продаж уже имеющимся клиентам 6 Приобрести организаций-конкурентов по низкой цене 7 Стимулирование развитие экспорта, международных связей 8 Реализация социальной стратегии в моногороде 9 Поиск новых инвесторов 10 Развитие кластерных связей со смежными отраслями 11 Укрепление связей с научно-исследовательскими организациями 12 Сокращение издержек 13 Внедрение экологического менеджмента и аудита			

Источник: составлено автором.

Таким образом, анализ групп предприятий черной металлургии (2, 3, 4 группы) позволяет систематизировать стратегии развития следующим образом:

- 2 группа – Модернизация производства.
- 3 группа – Реализация якорных проектов.
- 4 группа – Интенсивная государственная поддержка.

Совпадение восходящей фазы развития металлургических заводов и нисходящей фазы развития моногорода свидетельствует о высоком потенциале развития завода, где заводам необходимо *модернизировать собственное производство, стимулировать развитие смежных отраслей, и тем самым стремиться снизить «мононаправленность» города.* Совпадение восходящей фазы развития моногорода и нисходящей фазы металлургических заводов, говорит о низком потенциале развития завода и высокой инвестиционной привлекательности города, где ключевым аспектом развития

должны быть «якорные проекты». Совпадение нисходящей фазы завода и нисходящей фазы моногорода требует незамедлительного вмешательства со стороны органов власти, где возможны «интенсивная поддержка градообразующей организации», «консервация производства», «банкротство города».

Таким образом, использование предложенного подхода классификации позволило систематизировать градообразующие организации и определить группы предприятий, на примере которых автором были апробированы этапы формирования механизма. Трехуровневая классификация градообразующих организаций обусловила использование подхода к разработке стратегии, где были определены ориентиры, границы и стратегии. Вместе с тем реализация стратегии градообразующих организаций частично зависит от сложившейся ситуации в моногороде и формы взаимодействия субъектов управления, поэтому актуальным остается вопрос согласованности действий субъектов управления.

3.3 Система контроллинга как инструмент реализации механизма управления развитием градообразующих организаций черной металлургии

Апробация механизма и выявление основных групп предприятий, изучение их специфики развития, исследование механизма взаимодействия субъектов управления позволяют свести воедино ключевые мероприятия, направленные на устойчивое развитие моногорода и повышение результативности деятельности организаций. С позиции развития моногорода определение градообразующих организаций в группы позволило определить следующие направления развития сценария.

В первой группе вероятны сценарии стабильного и диверсифицированного развития. В будущей перспективе ключевым направлением является привлечение инвесторов, так как сохранение позиции

градообразующей организации на восходящей фазе имеет риски сохранения монопрофильности. В этой связи моногорода со стабильно развивающимися градообразующими организациями в большинстве зависят от инвесторов новых производств, так моногорода могут либо сохранить устойчивость, либо путем диверсификации выйти из перечня моногородов.

Во второй группе перспективными являются сценарии стабилизации социально-экономического развития или диверсификации экономики моногорода за счет создания новых малых и средних производств. В данной группе градообразующие организации на восходящей фазе развития, поэтому в сценарии основной акцент должен быть сделан на взаимодействие со стабильно развивающимися организациями. Здесь важно эффективно использовать формат взаимодействия – соглашение о сотрудничестве, где одним из направлений является использование возможностей градообразующего бизнеса (предоставление производственных площадок, использование кадрового потенциала организации, организация закупок, услуги по ремонту и обслуживанию, аутсорсинг, субконтрактация и др.).

В третьей группе сценарии развития характеризуется как умеренно негативное развитие. Так градообразующая организация на нисходящей фазе развития имеет негативный прогноз развития или закрывается, что требует от государственных органов власти принятие кардинальных решений и активизации деятельности с институтами развития. В данной группе для моногорода доминирует сценарий стабильного развития, где риски ухудшения социально-экономического положения города сохраняются.

В четвертой группе градообразующий бизнес характеризуется низким потенциалом развития в условиях моногорода со слабым трендом развития. Для подобных моногородов рассматривалась модель «Управляемое сжатие», которая предлагает закрытие, то есть «снижение негативных последствий экономического кризиса за счет реализации модели управляемого сжатия». В исследуемой четвертой группе подобная модель не применима, здесь целесообразно использовать сценарии умеренного негативного развития, где

ключевым аспектом выступает государственная поддержка. В случае наличия потенциала развития градообразующей организации актуально оказание поддержки организации, вместе с тем через институты развития реализации форм поддержек для моногорода.

Таким образом, эти ключевые направления сценария развития согласно рисунку 3.1 в механизме взаимодействия субъектов управления имеют комплекс мероприятий, который выполняют субъекты управления. Эти мероприятия, исходя из рассмотренных направлений анкетирования, а также областей взаимодействия субъектов управления целесообразно сгруппировать следующим образом:

- социальное развитие территории;
- экономическое развитие территории;
- инфраструктурное развитие;
- развитие МСБ;
- защита окружающей среды и снижение негативного воздействия от выбросов;
- импортозамещение в черной металлургии.

Комплекс мероприятий в рамках направлений можно систематизировать следующим образом представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4. – Комплекс мероприятий субъектов управления

Группы / направления мероприятий	Социальное развитие территории	Экономическое развитие территории	Инфраструктурное развитие	Развитие МСБ	Защита окружающей среды и снижение негативного воздействия от выбросов	Импортозамещение в черной металлургии
1	2	3	4	5	6	7
Градообразующая организация						
1 группа	Инвестирование в социальное развитие (строительство жилых домов, организация мероприятий)	Инвестиции в производство, увеличение объемов отгруженных товаров, участие в кластерных образованиях	Строительство дорог для решения вопросов оптимальной логистики, обеспечение ТЭЦ, решение вопросов ЖКХ	Содействие развитию МСБ через предоставление производственных площадок, заказы от МСБ для нужд организации	Инвестирование в экологические проекты, внедрение современных способов снижения выбросов опасных соединений	Участие в отраслевой программе импортозамещения в черной металлургии
2 группа	Инвестирование в социальное развитие (ярмарка вакансий, обучение и переподготовка персонала)	Создание новых рабочих мест, открытие новых производств	Развитие фонда муниципального жилья, развитие коммунальной инфраструктуры	Развитие индустриальных парков	Развитие городской среды, проведение экологических акций	
3 группа	Формирование плана занятости на консервируемом производстве	Использование ресурсов моногорода для повышения потенциала организации	Участие в реализации Комплексных инвестиционных планах моногорода в части развития инфраструктуры города	Сотрудничество с субъектами МСБ	Проведение экологических акций	-
4 группа	Формирование перечня специальностей, которые могут быть востребованы на других предприятиях	Использование ресурсов моногорода для повышения потенциала организации	Участие в реализации Комплексных инвестиционных планах моногорода в части освоения производственных площадок организации	Участие в реализации Комплексных инвестиционных планах моногорода в части развития МСБ	Проведение экологических акций	-

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Органы регионального и местного самоуправления						
1 группа	выдача разрешения на строительство, планирование землепользования	Осуществление оптимальной тарифной политики	Обеспечение непрерывной работы коммунальных систем. Создание объектов благоустройства. Программа модернизации ЖКХ.	Создание фонда управления муниципальным имуществом как ресурса развития МСБ	Развитие городской среды. Инвестирование в экологические проекты. Экологический контроль объектов производственного и социального назначения	Привлечение к реализации отраслевой программе импортозамещения в черной металлургии
2 группа	Осуществление программ подготовки и переподготовки кадров. Проведение ярмарок вакансий.	Включение в проекты по поддержке коммунальных систем на условиях ГЧП.	Обеспечение непрерывной работы коммунальных систем.	Заключение соглашения о сотрудничестве	Мероприятия, направленные на экологическое и санитарно-эпидемиологическое благополучие моногорода	
3 группа	Формирование банка вакансий в моногороде	Привлечение градообразующей организации к реализации КИП.	Реализация формы государственно-частного партнерства (ГЧП). Диагностика реальных инфраструктурных и социальных проектов с привлечением градообразующей организации	Содействие самозанятости населения, содействие в организации сбыта продукции субъектов МСБ	Экологический контроль объектов производственного и социального назначения	-
4 группа	Разработки программы трудоустройства на период ликвидации	Субсидирование, оказание государственной поддержки через институты развития	Обеспечение работы предприятий, работающих на городские коммунальные системы	Разработка программы стабилизации муниципальной администрации совместно с градообразующей организацией с привлечением субъектов МСБ	Экологический контроль объектов производственного и социального назначения	-

Источник: составлено автором.

В рамках реализации этих сценариев основной целью в механизме взаимодействия является повышение социально-экономического состояния моногородов в условиях устойчивого развития градообразующих организаций. Реализация механизма взаимодействия субъектов управления автором предлагается осуществлять на основе использования инструмента – контроллинг. Контроллинг деятельности градообразующей организации на всех уровнях управления представляет собой согласованную систему социально ответственных политик конкретного хозяйствующего субъекта, администрации муниципалитета, а также органов государственного управления на уровне субъекта федерации и государства в целом [79; 128].

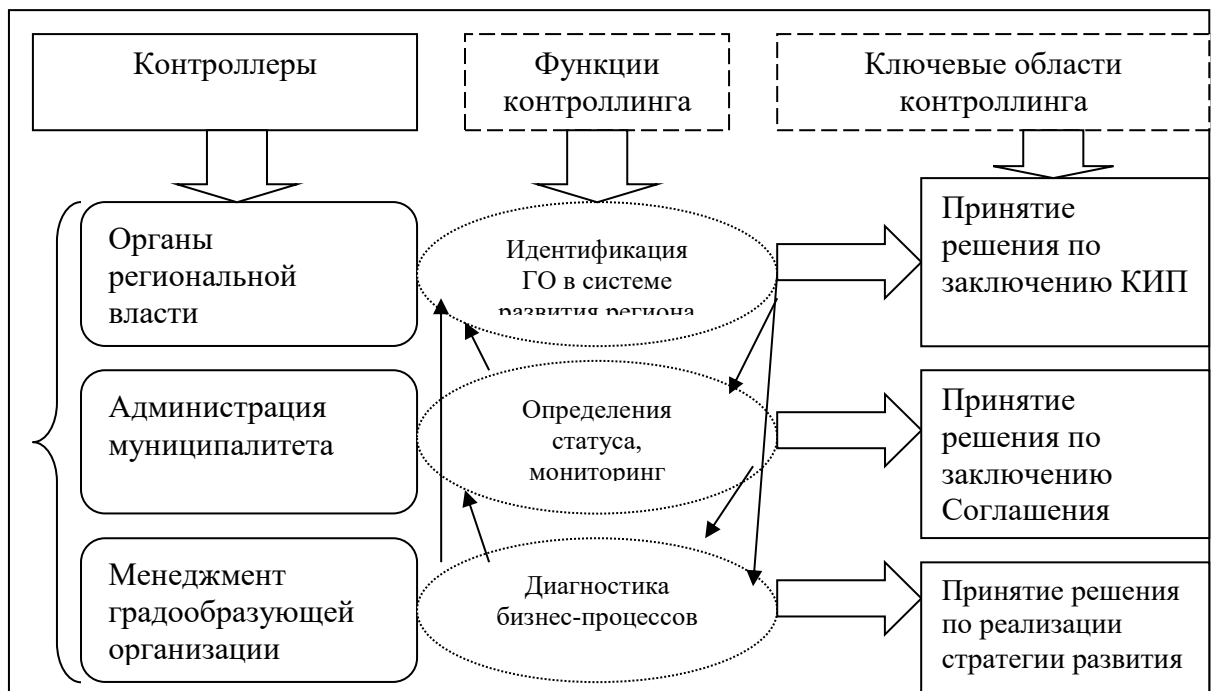
По мнению автора, контроллинг градообразующих организаций представляется логически завершенной системой управления развитием муниципальной экономики в целом и отдельных ее хозяйствующих субъектов, позволяющая формировать способы и методы достижения социально значимых целей.

Проведенный анализ в первой главе существующих инструментов реализации механизма свидетельствует о том, что текущие формы взаимодействия градообразующих организаций с монопрофильным образованием являются односторонними, поскольку все созданные рабочие группы, формы поддержки, комплексные инвестиционные планы направлены на диверсификацию экономики моногорода и, как правило, не ставят цели повышения эффективности хозяйствования конкретного градообразующего бизнеса. Однако, по нашему мнению, улучшение социально-экономического положения города возможно за счет повышения результативности деятельности градообразующих организаций, что также способствует промышленному развитию, и социально-экономическому развитию в целом страны.

Так автором предлагается система организации контроллинга, ориентированная одновременно и на создание комфортной социально-

экономической среды в моногороде, и на повышение эффективности хозяйствования градообразующего бизнеса.

Контроллинг нацелен на обеспечение информационно-аналитической поддержки принятия решений как на уровне градообразующей организации, так на уровне муниципалитета администрации, а также органов региональной власти. Отличительной особенностью контроллинга является наличие нескольких субъектов управления, а также то, что интегрированы 3 субъекта – контроллера, также он нацелен на высокую результативность хозяйствующего субъекта при условии обеспечения его высокой социальной ответственности. Организация контроллинга подразумевает проведение мониторинга деятельности градообразующих организаций, поиск и реализацию эффективных форм взаимодействия менеджмента организаций и администрации муниципалитета, региона, что предполагает непрерывное взаимодействие с органами власти в соответствии с рисунком 3.6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.6 – Организация контроллинга

В соответствии с рисунком 3.6 предполагается, что служба контроллинга в части управления развитием градообразующих организаций

должна состоять из трех контроллеров: *контроллер на уровне региональной власти, контроллер на уровне администрации муниципалитета, контроллер на уровне градообразующей организации.*

Создание службы контроллинга не потребует дополнительных административных расходов, поскольку могут быть использованы имеющиеся в настоящее время ресурсы, в том числе и трудовые. В настоящее время на градообразующих организациях черной металлургии в той или иной степени организованы службы контроллинга. На всех крупных комбинатах полного цикла самостоятельно реализуются функции контроллинга. На градообразующих организациях, где отсутствует отдельно взятая служба контроллинга, есть планово-экономические отделы. Таким образом, на уровне градообразующей организации контроллерами могут выступать уполномоченный на это сотрудник вышеуказанных структур. На уровне органов региональной власти, администрации муниципалитета предлагается в качестве контроллеров определить сотрудников отделов промышленности при управлениях экономики региона/города, которые занимаются мониторингом и анализом тенденции развития промышленности региона/города.

Функции, выполняемые контроллерами на уровне субъекта федерации, администрации муниципалитета и градообразующих организаций, сведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Основные функции контроллеров

Уровень контроллинга	Функция контроллера	Срок представления отчета
1	2	3
Контроллер на уровне субъекта федерации	- идентификация роли градообразующих организаций в системе региона; - определение перспектив развития для градообразующих организаций исходя из принадлежности к региону;	раз в квартал или по мере необходимости

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - анализ возможности реализации инструментов развития для градообразующих организаций на уровне региона; - информационная поддержка реализации инструментов развития для градообразующих организаций. 	
Контроллер на уровне администрации муниципалитета	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг социально-экономического развития монопрофильного образования; - анализ тенденции развития градообразующей организации; - выявление соответствия хозяйствующего субъекта статусу градообразующей организации; - анализ тенденции развития промышленности города, в том числе и градообразующей отрасли; - проведение опроса среди менеджмента градообразующей организации. 	раз в квартал или по мере необходимости
Контроллер на уровне градообразующих организаций	<ul style="list-style-type: none"> - проведение диагностики результативности функционирования бизнес-процессов организации; - анализ тенденции развития градообразующей отрасли; - анализ тенденции развития смежных отраслей; - выявление кризисных явлений и «точек роста» развития градообразующей организации. 	ежемесячно или по мере необходимости

Источник: составлено автором.

Для целей проведения диагностики градообразующей организации и подтверждения статусности рекомендуется использование предложенных в диссертации методик.

Результаты своей работы контроллер градообразующей организации должен направить контроллерам на уровне администрации муниципалитета и региона, в свою очередь, контроллер на уровне администрации муниципалитета направляет результаты к контроллеру на уровне субъекта РФ. Полученные результаты на региональном уровне необходимы при реализации форм поддержки градообразующих организаций, оказании информационной поддержки, осуществлении инструментов развития. Результаты работы

контроллера на уровне администрации муниципалитета необходимы для формализации заключения соглашения о взаимодействии градообразующей организации и моногорода. В зависимости от полученных результатов могут серьезно варьироваться функции, права и обязанности сторон в рамках соглашения. По результатам контроллинга контроллер на уровне градообразующей организации может выступать с предложением о сотрудничестве с администрацией муниципалитета, регионом, в целях привлечения инвестиций. Таким образом, контроллеры должны обрабатывать получаемую информацию, анализировать возможность установления двухсторонних/трехсторонних форм сотрудничества в зависимости от специфики деятельности организаций, условий сотрудничества.

Контроллер на уровне региональной власти, аккумулируя результаты контроллинга, должен обработать данные и составить итоговый отчет в виде заполненных Форм, представленных в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Форма составления итогового отчета

Форма N			
Статус	Результаты диагностики	Классификация	Инструмент реализации механизма
Подтвержден. Не подтвержден	Положительные. Отрицательные (согласно шкале оценки для сводного показателя)	Восходящая фаза. Нисходящая фаза	Интенсивные. Экстенсивные

Источник: составлено автором.

Полученная согласно представленной Форме информация призвана обеспечить целесообразное использование имеющихся инструментов, формирования мер и форм взаимодействия градообразующей организации и органов власти. Принимаемые меры могут быть скорректированы при изменении макроэкономической ситуации, условий функционирования градообразующих организаций и т.д.

В настоящее время в основе инструментов реализации механизма существуют различные формы, описанные параграфе 1.2. Что касается черной металлургии, для градообразующих организаций из первой категории моногородов характерна практика взаимодействия, которая направлена на развитие имеющегося производства. Подобное «реанимирование» осуществляется за счет привлечение инвесторов (например, г. Аша).

Администрацией муниципальных образований всех категорий разрабатываются Комплексные инвестиционные планы по модернизации моногородов, заключается договор с собственником градообразующего бизнеса, направленный на развитие социальной инфраструктуры (г. Новотроицк). Вместе с тем администрация муниципалитета заинтересована в диверсификации экономики города, создавая условия для развития МСБ. Имеется опыт создания различных производственных площадей, индустриальных парков для субъектов МСБ самой градообразующей организацией (например, ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»).

Таким образом, с учетом имеющихся инструментов развития, а также учитывая особенности развития градообразующих организаций черной металлургии, на наш взгляд, представляется целесообразным более широкое использование следующих инструментов в рамках контроллинга:

- обучение проектных команд;
- КИП - комплексные инвестиционные планы;
- специальный инвестиционный контракт (федеральный/региональный);
- налоговые преференции;
- создание ТОЭСР;
- проектное финансирование (Минэкономразвития России);
- целевые займы под 5 % годовых (Фонд развития промышленности);
- займы с регфондами (Фонд развития промышленности).

Так, инструментом развития, осуществляемым в моногородах, является подготовка проектных команд, консолидирующих ключевые стейкхолдеры, в том числе органы государственного управления представителей бизнеса, в диверсификации муниципальной экономики. В числе прошедших обучение есть проектные команды таких городов черной металлургии, как Новотроицк, Губкин, Чусовой, Череповец и другие. Особенностью реализации инвест-проектов этими командами является то, что все проекты не должны принадлежать градообразующей отрасли. Автор, соглашаясь с эффективностью указанного проекта для моногородов первой категории, предлагает следующее: *для моногородов и градообразующих организаций, расположенных на восходящей фазе развития, а также при наличии положительных результатов диагностики финансово-экономического положения и в случае подтверждения градообразующего статуса в Проектную команду включить представителей градообразующего бизнеса в соответствии с приложением М.* Таким образом, высокий потенциал развития моногорода и градообразующей организации свидетельствует о возможности реализации инвестиционных проектов. Кроме модернизации производства градообразующего бизнеса, также вспомогательный бизнес градообразующей организации может принимать участие в реализации иных видов деятельности.

Для реализации комплексных инвестиционных планов для моногородов черной металлургии автором предлагается интегрировать в КИП отраслевые планы импортозамещения черной металлургии. Как показали результаты анкетирования в 2015, 2016 годах вопросы импортозамещения для черной металлургии и ее смежных отраслей являются весьма актуальными. В этой связи результативность таких планов будет обеспечиваться за счет интеграционного фактора. Реализация отраслевой программы импортозамещения будет способствовать увеличению объемов продукции и расширению рынков сбыта организации, улучшению социально-экономической ситуации моногорода, повышению эффективности

взаимодействия субъектов управления. В свою очередь, отраслевые планы импортозамещения должны быть взаимосвязаны со стратегиями развития градообразующих организаций черной металлургии, целевыми программами реализации Соглашения. Автором предлагается для исследуемых организаций в стратегию развития включить раздел «Импортозамещение». Таким образом, *интегрированная стратегия развития градообразующих организаций черной металлургии* (КИП + отраслевой план импортозамещения + стратегия развития) должна быть направлена на:

- развитие имеющегося производства организации;
- реализацию проектов повышения конкурентоспособности организации.

Таким образом, системный характер развития градообразующей организации и моногорода предполагает их взаимоувязку со стратегией социально-экономического развития моногородов, с отраслевыми планами импортозамещения черной металлургии, что ориентировано на кластерную систему развития промышленного производства.

В реализации специального инвестиционного контракта автором предлагается включение к двум имеющимся уровням (федеральный, региональный) также муниципальный уровень заключения СПИК. В настоящее время всего заключен 21 специальный контракт, где преобладают больше региональных СПИК. По мнению автора, заключения СПИК на уровне муниципалитета будут способствовать поступлению денежных средств в местный бюджет, увеличению инвестиций. В настоящее время СПИК является новым многообещающим инструментом, поэтому, на наш взгляд, его необходимо «точечно» использовать непосредственно в моногородах.

Что касается создаваемых ТОЭСР, то, по мнению автора, имеющийся в них особый правовой режим, в частности льготное налогообложение, облегченный порядок осуществления контроля и надзора необходимо применять и к градообразующим организациям в следующих случаях: во-первых, для *моногородов и градообразующих организаций, расположенных на*

нисходящей фазе развития, а также при наличии отрицательных результатов диагностики финансово-экономического положения и в случае неподтверждения градообразующего статуса; во-вторых, при осуществлении градообразующей организацией крупного инвестиционного проекта.

Целесообразно рассмотреть реализацию проектного финансирования для градообразующих организаций. В настоящее время реализация инвестиционного проекта, полная стоимость которого определяется как сумма всех затрат по инвестиционному проекту (не менее 1 млрд рублей и не более 20 млрд рублей) [175]. В этой связи, автором предлагается для градообразующих организаций минимальную сумму проектного финансирования снизить до 50 млн руб. Снижение минимальной суммы до 50 млн. рублей обусловлено тем, что по целевым займам под 5% годовых минимальная сумма должна быть 50 млн рублей. Данным проектам государство будет обеспечивать государственную гарантийную поддержку.

В настоящее время целевые займы под 5% годовых выдаются градообразующим организациям при наличии со стороны градообразующей организации более $\geq 50\%$ бюджета проекта. Для градообразующих организаций, *расположенных на нисходящей фазе развития, а также при наличии отрицательных результатов диагностики финансово-экономического положения и в случае неподтверждения градообразующего статуса* предлагается снизить объем финансирования со стороны градообразующей организации до 30%, однако, оставшиеся 20% предлагается перекрыть посредством привлечения инвестиций. Тем самым, структура целевого займа не изменяется, однако, стимулируется привлечение потенциальных инвесторов.

При осуществлении займов с регфондами (федеральный и региональные фонды развития промышленности совместно) посредством льготного заемного финансирования автором предлагается привлекать муниципальные фонды развития промышленности, что также будет способствовать

системному развитию. Привлечение со стороны муниципалитета будет выражаться в виде информационной поддержки, оказания услуг посредством контроллеров, которые будут задействованы в реализации проектов.

Реализация тех или иных инструментов в рамках контроллинга требует оценки эффективности его реализации. Эффективность реализации механизма управления развитием посредством контроллинга, по мнению автора, должна иметь оценку по нескольким аспектам: с точки зрения, оценки результативности деятельности менеджмента градообразующей организации; с точки зрения оценки результативности деятельности органов государственного управления и местного самоуправления.

Таким образом, учитывая, что в системе контроллинга присутствуют три субъекта, оценка эффективности функционирования механизма должна осуществляться на следующих уровнях:

- на уровне Правительства субъектов Российской Федерации;
- на уровне администрации муниципалитета;
- на уровне градообразующей организации.

В целях оценки механизма необходимо четко определить функциональные обязанности субъектов управления (субъектов контроллинга). По мнению авторов, распределение функциональных обязанностей должно быть следующим образом.

Правительство субъекта Российской Федерации (где расположена градообразующая организация):

- разрабатывают и утверждают стратегии социально-экономического развития региона;
- инициирует заключения соглашений между градообразующей организацией и органами власти;
- разрабатывают инвестиционные планы развития региона;
- оказывает методическую помощь при разработке стратегии, корректирует и согласовывает соглашения между градообразующей организацией и органами государственного управления.

Администрация муниципалитета:

- разрабатывает и утверждает стратегию социально-экономического развития моногорода;
- проводит диагностику результативности деятельности градообразующих организаций;
- готовит экспертное заключение по результатам диагностики с учетом мнений стейкхолдеров;
- разрабатывает перечень мероприятий в рамках соглашения, целевые программы реализации соглашения;
- определяет соответствия организации статусу «градообразующей»;
- корректирует и согласовывает соглашения.

Градообразующая организация:

- разрабатывает и утверждает стратегию развития градообразующей организации, согласованную со стратегией развития моногорода;
- оценка имеющейся ресурсной базы и возможности участия в соглашении с органами власти;
- оценка потенциальных инвестиционных проектов в рамках соглашения;
- анализ существующих форм поддержки градообразующих организаций, структуризация приемлемых мероприятий для организации.

Оценка эффективности функционирования механизма на уровне Правительства субъектов Российской Федерации должна осуществляться посредством оценки достижения целевых планов реализации стратегии развития региона.

Основой методического подхода к оценке результативности деятельности администрации муниципалитета автором была выбрана действующая методика оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Последняя редакция нормативного документа по вопросу оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления от 04 ноября

2016 г. предполагает необходимость расчета 13 основных и 26 дополнительных показателей. Таким образом, оценка осуществляется на основе 39 показателей. Типовая форма доклада главы местной администрации городского округа включает данные показатели эффективности.

По мнению автора, целесообразно расширить перечень показателей отражающих эффективность органов местного самоуправления монопрофильных муниципальных образований в отношении развития градообразующих организаций. В этой связи автором предлагается включить перечень показателей, в том числе из Регламента ведения в Минэкономразвития России комплексного мониторинга социально-экономического положения моногородов Российской Федерации:

1) Доля численности работников градообразующей организации в среднесписочной численности работников всех организаций, осуществляющих деятельность на территории моногорода (%).

2) Бюджетные ассигнования из федерального и регионального бюджетов на поддержку и развитие градообразующей организации моногорода (тыс. рублей).

3) Количество поданных заявок в Институты развития от градообразующей организации (единиц).

4) Объем прибыли градообразующей организации от реализации отраслевых программ импортозамещения;

5) Площадь земельных участков, предоставленных для индустриальных парков, технопарков, инкубаторов (кв. метров).

Первые 2 показателя были заимствованы из Регламента [19]. Формирование остального перечня предложенных показателей обусловлено практикой взаимодействия администрации муниципалитета с градообразующей организацией.

По мнению автора, для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления моногородов в отношении развития

градообразующих организаций методический подход действующей правительственной методики следует сохранить.

Для целей оценки деятельности органов местного самоуправления моногородов в отношении развития градообразующих организаций автором предлагается «Ипс» заменить на сводный индекс значения показателя – оценки менеджментом градообразующей организации деятельности органов местного самоуправления моногородов в соответствии с формулой (3.1). Весовые доли следует сохранить как в действующей методике Правительства: 0,8 и 0,2.

$$K = 0,8 * \left(\frac{In1 + In2 + \dots + Inn}{n} \right) + 0,2 * Inc, \quad (3.1)$$

где Ипн - сводный индекс значения показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления;

Ипс - сводный индекс значения показателя - оценки менеджментом градообразующей организации деятельности органов местного самоуправления.

Оценка эффективности на уровне градообразующей организации должна осуществляться посредством проведения социологического опроса сотрудников организации, тем самым определяется доведение стратегии развития до каждого сотрудника и оценка его вклада в развитие организации.

Оценка эффективности реализации механизма на уровне градообразующей организации целесообразно проводить с помощью анкетирования работников, в том числе следует организовать его с использованием современных инструментов мобильных приложений.

Таким образом, предложенный подход организации контроллинга является основой реализации механизма управления развитием. Развитие контроллинга в системе управления развитием градообразующих организаций черной металлургии и моногородов в целом может обеспечить эффективность

оптимизации деятельности градообразующих организаций в кризисный период, развить социальную, инновационную и производственную инфраструктуру монопрофильных муниципальных образований. Эффективность реализации механизма оценивается на уровне региона, города и хозяйствующего субъекта, что гарантирует системный характер развития градообразующей организации.

Выводы по третьей главе

1. Проведен социологический опрос среди руководителей предприятий черной металлургии в 2015, 2016 годах. Результаты анкетирования способствовали выявлению основных сдерживающих факторов развития градообразующих организаций черной металлургии, перспективных направлений в импортозамещении. Анкетирование респондентов градообразующих организаций черной металлургии подтвердили высокую социальную ответственность и ее роль в социально-экономическом положении моногорода.

2. В рамках пятого этапа формирования механизма отмечена необходимость выбора эффективных способов взаимодействия и взаимовыгодного сотрудничества субъектов управления, что предполагает собой механизм взаимодействия субъектов управления развитием градообразующих организаций. Выделены основные форматы взаимодействия субъектов управления, предложены рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы взаимодействия субъектов управления.

3. На примере металлургических заводов был апробирован формализованный механизм подтверждения градообразующего статуса хозяйствующего субъекта. Отдельные инструменты, в частности методика формализации статуса, методика диагностики, классификация

градообразующих организаций, согласование целей развития градообразующей организации со стратегией развития были апробированы на примере металлургических заводов. Формализация статуса позволила выявить стратегические действия администрации муниципалитета, методика диагностики позволила оценить финансово-экономическое положение градообразующих организаций.

4. Была проведена систематизация градообразующих металлургических заводов, что способствовало систематизации стратегии развития. На основе классификации были определены основные действия органов местного самоуправления, перспективы развития для градообразующих организаций исходя из принадлежности к определенной категории моногородов, стратегические действия для укрепления своих конкурентных позиций.

5. Проведена диагностика результативности функционирования бизнес-системы металлургических заводов на примере металлургических заводов. Выявлены основные факторы развития металлургических заводов, расположенных в моногородах:

- снижение темпов роста объемов производства смежных отраслей (автомобилестроение, машиностроение, строительство, станкостроение и другие);
- повышение цен на товары и услуги рынков естественных монополий;
- нестабильность валютного рынка;
- высокая зависимость от изменения мировых цен на сырье;
- неполная загрузка производственных мощностей;
- снижение объемов инвестиции в отрасли в реконструкцию и техническое перевооружение производства;
- отсутствие, в ряде случаев, современных технологий (производство проката с различными видами покрытий);
- неэффективный оборот металла.

6. Предложена система контроллинга управления развитием градообразующих организаций черной металлургии. В рамках контроллинга

определены контроллеры, исходя из субъектов управления, выявлены функции контроллеров, обозначена форма контроля и разработана форма заполнения результатов контроллинга. Предложены меры совершенствования инструментов в рамках контроллинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время развитие промышленного производства в Российской Федерации связано с совершенствованием методов и приемов принятия управленческих решений, предполагающих учет влияния факторов, воздействующих на хозяйствующий субъект как со стороны внутренней, так и внешней среды. Особенно уязвимыми в нестабильной макроэкономической ситуации оказались градообразующие организации, развитие которых подчиняется не только коммерческим целям, но и необходимости в той или иной степени решать социальные проблемы монопрофильного муниципального образования. В этой связи управление развитием градообразующих организаций целесообразно обеспечивать принятием управленческих решений не только на уровне менеджмента хозяйствующих субъектов, но и муниципалитетов, что должно способствовать повышению эффективности экономики моногорода в целом и снижению влияния негативных последствий.

Градообразующие организации, составляющие основу экономики моногорода, появились на территории Российской Федерации в связи с разделением общественного труда. При этом этапы их появления совпадают с периодами, характеризующимися решением важнейших государственных проблем, связанных с освоением биоресурсов, исторически сосредоточенных на территории современной России, обеспечением безопасности страны в период военных действий и т.п.

Отсутствие специального нормативного документа, определяющего статус градообразующей организации, а также наличие различных точек зрения на ее феномен со стороны научной общественности, обусловили необходимость уточнения термина «градообразующая организация», как социально-экономической системы, функционирующей на территории муниципального образования и преследующей не только коммерческие цели,

но и выполняющей ряд жизненно важных функций для поддержания социально-экономического положения населения города на должном уровне.

Учитывая, что соответствие статусу градообразующей организации предполагает высокий уровень социальной ответственности перед сообществом и согласование целей ее развития с основными ориентирами развития монопрофильного муниципального образования, в диссертации предложено формализовать методику расчета индикатора, подтверждающего соответствующий статус хозяйствующего субъекта, используя информацию об уровне соответствия нормативным значениям, следующих показателей:

- доля в валовом региональном продукте;
- вклад налоговых поступлений в местный бюджет;
- численность персонала в соотношении с экономически активным населением территории;
- доля объектов промышленной и социальной инфраструктуры, состоящих на балансе градообразующей организации, которые удовлетворяют социально-экономические потребности монопрофильного муниципального образования.

Рассмотрение градообразующей организации как открытой социально-экономической системы определило характер управления ее развитием, связанным с наличием трех субъектов управления. При этом под развитием градообразующей организации следует понимать процесс изменения ее внутренней среды, обусловленный влиянием внешней, и обеспечивающей ее переход в другое, более совершенное, состояние.

Механизм представляет собой совокупность инструментов, направленных на повышение результативности их функционирования, включающий в себя:

- формы организации промышленного производства градообразующих организаций в составе экономики муниципального образования, (разделение труда, специализация и кооперация производства), благодаря

совершенствованию которых обеспечивается социально-экономическая устойчивость моногородов;

- формы хозяйственных связей, определяющих место и роль градообразующих организаций в экономике монопрофильных муниципальных образований в целом;

- формы и методы планирования и управления (экономические, правовые, социально-психологические и другие), которые применяются менеджментом градообразующих организаций и специалистами экономической службы администраций муниципалитетов моногородов;

- совокупность экономических рычагов и стимулов, направленных на стимулирование хозяйственной деятельности градообразующих организаций в интересах, как их собственников, менеджмента, персонала, так и населения моногородов в целом.

Механизм должен обладать конкретными особенностями, обеспечивающими согласование плановых мероприятий, которые направлены на развитие градообразующего бизнеса во взаимосвязи с концепцией социально-экономического развития моногорода. При этом, несмотря на циклический характер развития социально-экономических процессов, необходимо обеспечивать положительную динамику основных оценочных показателей, выдерживая приоритетный характер выполнения стратегических целей градообразующих организаций с учетом реализации ими принципа социальной ответственности. В этой связи большое внимание следует уделять компетентности персонала субъектов управления и наличия между ними обратной связи, которую наиболее рационально организовывать в рамках системы контроллинга.

Систематизация градообразующих организаций с использованием трех уровней (регион, муниципальное образование, организация) позволяет учитывать разнообразные факторы, как внешние, так и внутренние, которые в совокупности оказывают влияние на развитие градообразующих организаций, и использовать полученную информацию при формировании и принятии

управленческих решений, а также при последующем контроле результативности их исполнения.

Обязательными элементами, формирующими механизм, являются мониторинг соответствия хозяйствующего субъекта статусу градообразующей организации в целях подтверждения права получения льгот, предоставляемых органам государственной и муниципальной власти, а также диагностика результативности хозяйствования с последующим принятием управленческих решений, направленных на выбор определенной стратегии развития, и организацией контроллинга со стороны органов государственной и муниципальной власти.

Адаптация ранее предложенной методики диагностики результативности хозяйствования градообразующих организаций с использованием информационной базы СПАРК позволяет проводить сравнение достигнутых результатов со среднеотраслевым уровнем, что предполагает предварительное ранжирование предприятий-аналогов в зависимости от масштабов и эффективности хозяйствования, а также специфики применяемых технологических процессов. Учитывая, что современное состояние информационного ресурса позволяет анализировать только показатели, отражающие эффективность их хозяйствования в рамках только трех проекций «Финансы», «Клиенты» и «Бизнес процессы», целесообразно рекомендовать расширение базы информационного ресурса СПАРК, включением в нее информации из имеющейся социальной отчетности организаций, а также материалов мониторинга, организованного Министерством экономического развития России. В результате появится возможность проводить комплексную диагностику бизнес систем градообразующих организаций в сравнении с результатами, достигнутыми конкурентами или хозяйствующими субъектами, имеющими сопоставимые по уровню значения показателей результативности в рамках выбранных стратегий.

Предложенные в диссертации варианты стратегий развития градообразующих организаций – металлургических заводов, систематизированные в рамках классического подхода, могут быть полезны при согласовании управленческих решений по развитию градообразующих организаций в системе контроллинга, как действенного инструмента управления муниципальной экономикой, устойчивость функционирования которой обеспечивает в значительной степени градообразующий бизнес.

В диссертации были исследованы особенности функционирования градообразующих организаций черной металлургии, и рассмотрены варианты наиболее приемлемых стратегий развития для металлургических заводов, находящихся по сравнению с металлургическими комбинатами в более тяжелом финансовом положении, что непосредственно сказывается на экономике моногорода.

Повышение степени эффективности функционирования градообразующих организаций черной металлургии, как одной из ключевых отраслей промышленности Российской Федерации, призвано обеспечить решение важнейших социально-экономических проблем экономики России, включая и импортозамещение, которое для черной металлургии связано с существованием неэффективного оборота металла. Использование градообразующих организаций в качестве реальных точек экономического роста должно дать импульс для развития территорий в целом, благодаря расширению масштабов деятельности в сопряженных с черной металлургией отраслях, в том числе и на основе малого и среднего предпринимательства.

Список литературы

Нормативно-правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Единый перечень мер поддержки монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) [утвержден Министерством экономического развития от 15 апреля 2016 г.]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру» : Законодательство : - Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/71999366/#friends>. (дата обращения : 07.05.2017).

2. Российская Федерация. Законы. О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации : Федеральный закон [принят Государственной Думой 23 декабря 2014 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/. (дата обращения : 27.04.2016).

3. Российская Федерация. Законы. Министерство экономического развития Российской Федерации, информация: «Перечень системообразующих организаций», утвержденный Правительственной комиссией по экономическому развитию и интеграции [протокол № 1 от 05.02.2015]. - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. - Текст : электронный. — URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=90138&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.7191076914337435#028710121931141797>. (дата обращения : 10.07.2015).

4. Российская Федерация. Законы. Моногорода и градообразующие предприятия сферы деятельности Минпромторга России. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру» : Законодательство : - Текст : электронный. – URL: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/monog_list.pdf. (дата обращения : 30.01.2017).

5. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая [принят Государственной Думой 19 июля 2000 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/. (дата обращения : 30.01.2017).

6. Российская Федерация. Законы. О государственной поддержке градообразующих организаций промышленности [принят Законодательным Собранием Забайкальского края 11.02.2009 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&n=1613621&base=RLAW251&page=esse&from=10918-0&rnd=0.531042544807782#06634524689556691>. (дата обращения : 01.06.2015).

7. Российская Федерация. Законы. О градообразующих организациях Волгоградской области [принят Волгоградской областной Думой 19.04.2001 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW180&n=7177#0006967583698331614>. (дата обращения : 01.06.2015).

8. Российская Федерация. Законы. О поддержке градообразующих предприятий (организаций), расположенных на территории Ивановской области [принят Законодательным Собранием Ивановской обл. 02.12.2000 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW224&n=6892#08435320722928559>. (дата обращения : 30.04.2017).

9. Российская Федерация. Законы. Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли черной металлургии Российской Федерации и о признании утратившим силу приказа Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от

31 марта 2015 г. N 652 «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли черной металлургии Российской Федерации» [приказ Минпромторга России от 25 июня 2018 года № 2441]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_301246/. (дата обращения : 30.04.2017).

10. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Правила предоставления из федерального бюджета в 2014 - 2017 годах субсидии некоммерческой организации «Фонд развития моногородов» [Постановление Правительства Российской Федерации от 17 июня 2016 года № 549]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=659705#05585623609351247>. (дата обращения : 26.04.2017).

11. Российская Федерация. Законы. О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения [Постановление Правительства Российской Федерации от 29 июля 2014 года № 709]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166538/. (дата обращения : 26.04.2017).

12. Российская Федерация. Законы. Об особых экономических зонах в Российской Федерации : федеральный закон [принят Государственной Думой 08 июля 2005 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/. (дата обращения : 15.05.2015).

13. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014 - 2020 годы и на перспективу до 2030 года и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014 - 2020 годы и на перспективу до 2030 года [Приказ Минпромторга России от 05 мая 2014 года № 839]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165502/. (дата обращения : 26.04.2017).

14. Российская Федерация. Законы. Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли черной металлургии Российской Федерации [Приказ Минпромторга России от 31 марта 2015 года № 625]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_249351/. (дата обращения : 26.04.2016).

15. Российская Федерация. Законы. О закрытом административно-территориальном образовании : федеральный закон [приказ от 14 июля 1992 года № 3297-1]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?rnd=53B7633A1130CF305B6C73359F9B7571&req=query&opt=1&div=LAW&REFDOC=301435&REFBASE=LAW&REFPAGE=0&REFTYPE=CDLT_DOC_I_BACKREFS&ts=7369158076238828570&mode=backrefs#02654048489772347. (дата обращения : 15.05.2015).

16. Российская Федерация. Законы. Паспорт приоритетной программы Комплексное развитие моногородов [утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 30 ноября 2016 года № 11]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282731/. (дата обращения : 30.01.2017).

17. Российская Федерация. Законы. Проект Федерального закона «О промышленном градообразующем предприятии» [Проект № 99030017-2]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=39726#08545414685007957>. (дата обращения : 30.01.2017).

18. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в перечень монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 668-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178479/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/. (дата обращения : 30.01.2017).

19. Российская Федерация. Законы. Об организации в Минэкономразвития России ведения комплексного мониторинга социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований российской федерации (моногородов) [приказ Минэкономразвития Российской Федерации от 26 декабря 2014 года № 854]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&n=721942&base=EXP&from=721942-4-diff&rnd=53B7633A1130CF305B6C73359F9B7571#027587767614170833>. (дата обращения : 30.01.2017).

20. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : федеральный закон [принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/. (дата обращения : 15.05.2015).

21. Российская Федерация. Законы. О промышленной политике в Российской Федерации : федеральный закон [принят Государственной Думой

16 декабря 2014 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/. (дата обращения : 15.05.2015).

22. Российская Федерация. Законы. О статусе наукограда Российской Федерации : федеральный закон [принят Государственной Думой 18 декабря 1998 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22630/. (дата обращения : 15.05.2015).

Книги, монографии, учебные пособия, учебники

23. Абалкин, Л.И. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы. На пути к реформе : избранные труды в 4 томах. / Л.И. Абалкин. – Москва : Экономика, 2000. Том 2. – 912 с. – ISBN 5-282-02015-7.

24. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; перевод с английского В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-00057-151-4.

25. Акофф, Р.Л. Акофф о менеджменте / Р.Л. Акофф ; перевод с английского Ю. Канского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 448 с. – ISBN 5-318-00286-2.

26. Анимица, Е.Г. Основы местного самоуправления : учебник / Е.Г. Анимица, А.Т. Тертышный. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 208 с. – ISBN 5-16-000134-4.

27. Анисимов, О.С. Стратегическое управление в методологическом подходе / О.С. Анисимов, В.Н. Верхоглазенко, Е.Б. Мундриевская. – Москва, 2014. – 396 с. – ISBN отсутствует.

28. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; перевод с английского Л.И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с. – ISBN 5-282-00652-9.

29. Белкин, В.Н. Как управлять трудом / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2005. – 304 с. – ISBN 5-94646-071-4.

30. Большова, Е.П. Экология металлургического производства : курс лекций / Е.П. Большова. – Новотроицк : Национальный исследовательский технологический «МИСиС», 2012. – 155 с. – ISBN отсутствует.

31. Бунич, П.Г. Хозяйственный механизм развитого социализма / П.Г. Бунич. – Москва : Наука, 1980. – 352 с. – ISBN отсутствует.

32. Вдовин, В.М. Теории систем и системный анализ: учебник для бакалавров / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова, В.А. Валентинова. – 3-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 644 с. – ISBN 978-5-394-02139-8.

33. Верхоглазенко, В.Н. Критериальное управление развитием : монография / В.Н. Верхоглазенко. – Москва : ИНФРА-М, 2012. — 206 с. – ISBN 978-5-16-005227-4.

34. Глушаков, В.Е. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / В.Е. Глушаков, Т.И. Глушакова. – Минск : Технопринт, 2000. – 440 с. – ISBN: 985-6582-42-3.

35. Горемыкин, В.А. Экономическая стратегия предприятия : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.А. Горемыкин. – Москва : Альфа–Пресс, 2007. – 544 с. – ISBN 5-94798-358-3.

36. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.П. Градов. – Санкт-Петербург : Питер-лит, 2000 – 589 с. – ISBN 5-263-00181-9.

37. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики : учебник для вузов / А.Г. Гранберг. – 4-е издание – Москва : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с. – ISBN 5759802321.

38. Занадворов, В.С. Экономика города. Вводный курс : учебное пособие / В.С. Занадворов, А.В. Занадворова – Москва : ИКЦ «Академкнига», 2003. – 272 с. – ISBN 5-89317-080-6.

39. Иншаков, О.В. Механизм социально-рыночной трансформации и устойчивого развития АПК России / О.В. Иншаков. – Волгоград : Издательство ВолГУ, 1995. – 450 с. – ISBN 5-85534-048-1.

40. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; перевод с английского. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с. – ISBN 5-901028-55-4.

41. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с. – ISBN 5-282-01222-7.

42. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – Москва : Гелиос АРВ, 2002. – 352 с. – ISBN 5-85438-100-1.

43. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – Москва : «НОРМА», 2001. – 528 с. – ISBN 978-5-89123-853-4.

44. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход) : монография / С.Е. Кован. – Москва : ИНФРА –М, 2013. – 160 с. – ISBN 978-5-16-006942-5.

45. Кожевина, О.В. Управление изменениями : учебное пособие / О.В. Кожевина. – 2-е издание, исправленное и дополненное – Москва : Инфра-М, 2019. – 304 с. – ISBN 978-5-16-009813-5.

46. Коротков, Э.М. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 406 с. – ISBN 978-5-9916-3026-9.

47. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер ; перевод с английского. – Санкт-Петербург : Питер-ком, 2000. – 752 с. – ISBN 5-318-00228-5.

48. Кронрод, Я.А. Планомерность и механизм действия экономических законов социализма / Я.А. Кронрод. – Москва : Наука, 1988. – 384 с. – ISBN 5-02-011841-9.

49. Кульман, А. Экономические механизмы / А. Кульман ; под общей редакцией Н.И. Хрусталевой ; перевод с французского. – Москва : Прогресс : Универс, 1993. – 192 с. – ISBN 5-01-004188-X.

50. Кучин, Б.Л. Управление развитием экономических систем / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. – Москва : «Экономика», 1990. – 157 с. – ISBN 5-282-00822-X.

51. Львов, Д.С. Экономика России на перепутье веков : сборник статей / Д.С. Львов, В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер – Москва : Вече, 1999. – 85 с. – ISBN отсутствует.

52. Лозовский Л.Ш. Современный экономический словарь / Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева ; под общей редакцией Б.А. Райзберга. – 6-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – ISBN 978-5-16-009966-8.

53. Матасов, М.В. Взаимодействие органов власти и промышленной корпорации: форматы, механизмы и технологии : монография / М.В. Матасов. – Москва : Санкт-Петербург : Нестор-История, 2014. – 164 с. – ISBN 978-5-4469-0330-6.

54. Неклюдова, Т.А. Город – градообразующее предприятие: социально-экономическое взаимодействие / Т.А. Неклюдова. – Челябинск : Издательский центр ЧелГУ, 2005. – 47 с. – ISBN 5-7271-0727-X.

55. Новиков, Д.А. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами / Д.А. Новиков, Н.П. Глотова. – Москва : Институт управления образованием РАО, 2004. – 142 с. – ISBN 5-88795-23-4.

56. Новиков, Д.А. Механизмы управления: учебное пособие / Д.А. Новиков ; под редакцией Д.А. Новикова. – Москва : УРСС (Editorial URSS), 2011. – 216 с. – ISBN 978-5-9710-0342-7.

57. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова – Москва : Издательство «Азъ», 1992. – 660 с. – ISBN 5-85632-007-7.

58. Осипов, Ю.М. Хозяйственный механизм государственно-монополистического капитализма / Ю.М. Осипов. – Москва : Издательство МГУ, 1987. – 400 с. – ISBN отсутствует.

59. Резник, С.Д. Управления изменениями / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 332 с. – ISBN 978-5-9282-0876-9.

60. Реконструкция городов СССР 1933-1937 / Госплан СССР. – Москва : Стандартизация и рационализация, 1933. – 239 с. – ISBN отсутствует.

61. Ряховская, А.Н. Совершенствование методов антикризисной реструктуризации градообразующих организаций в муниципальных образованиях : монография / А.Н. Ряховская ; под редакцией А.Н. Ряховской, С.Е. Кован. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 187 с. – ISBN 978-5-16-011138-4.

62. Ряховская, А.Н. Предотвращение банкротства градообразующих организаций монопрофильных городов : монография / А.Н. Ряховская ; под редакцией А.Н. Ряховской. – Москва : Магистр ИНФРА-М, 2012. – 192 с. – ISBN 978-5-16-005587-9.

63. Ряховская, А.Н. Роль государственных программ в развитии моногородов : монография / А.Н. Ряховская ; под редакцией А.Н. Ряховской. – Москва : Магистр ИНФРА-М. – 2014. – 272 с. – ISBN 978-5-9776-0289-1.

64. Семенов, В.М. Экономика предприятия / В.М. Семенов, И.А. Баев, С.А. Терехова ; под редакцией профессора В.М. Семенова. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 416 с. – ISBN: 5-16-000086-0.

65. Симионов, Ю.Ф. Экономика градостроительства : учебное пособие для вузов / Ю.Ф. Симионов, Ф.Ф. Кантер, Н.Н. Титомиров ; под редакцией Ю.Ф. Симионова. – Москва : ИКЦ «МарТ», Ростов-на-Дону : Издательский центр «МарТ», 2003. – 384 с. – ISBN 5-241-00258-8.

66. Субботин, А.Л. Классификация / А.Л. Субботин. – Москва : ИФ РАН, 2001. – 94 с. – ISBN 5-201-020461.

67. Татаркин, А.И. Ключи к мировому рынку : Инновационное предпринимательство и его возможности / А.И. Татаркин, А.Ф. Суховой. – Москва : Экономика, 2002. – 230 с. – ISBN 5-282-02117-X.

68. Тебекин, А.В. Теория управления : учебник / А.В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2017. – 416 с. – ISBN 978-5-9590-0866-6.

69. Теплухин, Г.Н. Металловедение и термическая обработка : учебное пособие / Г.Н. Теплухин, А.В. Гропянов. – Санкт-Петербург : СПбГТУ РП, 2011. – 172 с. – ISBN отсутствует.

70. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд : перевод с английского ; под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. – 576 с. – ISBN 5-85173-059-5.

71. Тургель И.Д. Монофункциональные города России: от выживания к устойчивому развитию : монография / И.Д. Тургель. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 520 с. – ISBN 978-5-4458-4320-7.

72. Трачук, А.В. Управление устойчивым развитием : монография / А.В. Трачук ; под общей редакцией А.В. Трачука. – Санкт-Петербург : Реальная экономика, 2015. – 480 с. – ISBN 978-5-9907102-2-1.

73. Ускова, Т.В. Моногород: управление развитием : монография / Т.В. Ускова, Л.Г. Иогман [и др.]; под редакцией Т.В. Усковой. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2012. – 220 с. – ISBN 978-5-93299-191-6.

74. Файоль, А. «Общее и промышленное управление» / А. Файоль ; перевод с французского Б.В. Бабина-Кореня с предисловием А.К. Гастаева. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122 с. – ISBN отсутствует.

75. Федосова, Р.Н. Диверсификация в промышленных вертикально интегрированных компаниях / Р.Н. Федосова, Е.В. Арсенова [и др.]; – Москва : Экономика, 2012. – 229 с. – ISBN 978-5-282-03284-0.

76. Цыгалов, Ю.М. Изменение и развитие организации : учебное пособие / Ю.М. Цыгалов, Е.Ю. Савгиря. – Магнитогорск : МГТУ, 2002. – 98 с. – ISBN 5-89514-289-3.

77. Шеремет, А.Д. Анализ экономики финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е издание, дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-16-003199-6.

78. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шмален : перевод с немецкого ; под редакцией А.Г. Поршнева. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 512 с. – ISBN 5279015245.

Отчет о научно-исследовательской работе

79. Управление развитием градообразующих организаций : отчет о НИР / Харитоновна Наталия Анатольевна. – Москва : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2015. – 197 с.

Диссертации

80. Алушкин, Ю.А. Градообразующее предприятие как фактор социально-экономического развития территории : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Алушкин Юрий Александрович ; Институт проблем региональной экономики Российской академии наук. – Санкт-Петербург, 2011. – 185 с. – Библиогр.: с. 171-185.

81. Грицких, Н.В. Основные тенденции развития социально-производственных структур градообразующих предприятий в России : специальность 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Грицких Надежда Викторовна ; Иркутский государственный университет. – Иркутск, 2009. – 215 с. – Библиогр.: с. 143-165.

82. Каплан, А.В. Управление социально-экономическим развитием горнодобывающего предприятия: теория и методология : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на

соискание ученой степени доктора экономических наук / Каплан Алексей Владимирович ; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2015. – 324 с. – Библиогр.: с. 272-306.

83. Киреев, А.А. Города с градообразующими предприятиями в системе управления регионом : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Киреев Артем Алексеевич ; Башкирский государственный университет. – Уфа, 2010. – 185 с. – Библиогр.: с. 169-189.

84. Купреев, Д.А. Формирование организационно-экономического механизма внедрения инноваций в распределенной энергетике : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Купреев Даниил Андреевич ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2016. – 177 с. – Библиогр.: с. 145-170.

85. Новиков, Н.И. Управление развитием крупного металлургического предприятия ОАО «Западно-сибирский металлургический комбинат» : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Новиков Николай Иннокентьевич ; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН. – Новосибирск, 2005. – 286 с. – Библиогр.: с. 271-285.

86. Новиков, Н.И. Стратегическое планирование на предприятиях черной металлургии: методология, инструменты и практика : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Новиков Николай Иннокентьевич ; Кемеровский государственный университет. – Новосибирск, 2011. – 301 с. – Библиогр.: с. 273-293.

87. Трусова, К.Е. Управление устойчивым развитием моногорода : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук /

Трусова Ксения Евгеньевна ; Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2013. – 208 с. – Библиогр.: с. 175-200.

88. Харитоновна, Е.Н. Управление социально ответственной деятельностью промышленных предприятий (на примере черной металлургии) : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Харитоновна Екатерина Николаевна ; Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов». – Москва, 2009. – 506 с. – Библиогр.: с. 357-394.

89. Чернов, Д.В. Антикризисное управление на градообразующем промышленном предприятии : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чернов Дмитрий Валерьевич ; Академия труда и социальных отношений. – Москва, 2004. – 136 с. – Библиогр.: с. 128-136.

90. Шаров, Г.В. Регулирование финансовой деятельности крупных предприятий : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шаров Георгий Владимирович ; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва, 2009. – 181 с. – Библиогр.: с. 163-173.

Периодические издания

91. Абдикеев, Н.М. Финансово-экономические механизмы создания инновационных территориальных кластеров / Н.М. Абдикеев, Т.В. Погодина, Н.В. Кузнецов // Вестник Финансового университета. Международный научно-практический журнал, 2016. – № 5. – С. 26-36. – ISSN 2221-1640.

92. Абрамов, А.Г. Отражение объективных тенденций мировой экономики в российской черной металлургии / А.Г. Абрамов // Бюллетень

научно-технической и экономической информации «Черная металлургия». – 2004. – № 7 (1255). – С. 3-5. – ISSN отсутствует.

93. Аверина, И.С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм» / И.С. Аверина // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2012. – № 2 (21) – С. 12-16. – ISSN 2408-9478.

94. Аганбегян, А.Г. Социально-экономическое положение России и перспективы / А.Г. Аганбегян // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 6. – С. 21-27. – ISSN 2618-9984.

95. Алабугин, А.А. Регулирование противоречий в социально-трудовой сфере / А.А. Алабугин, В.П. Горшенин // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 1 (09). – ISSN 2218-7405.

96. Афонин, С.З. Проблемы российской черной металлургии / С.З. Афонин // Национальная металлургия. – 2003. – № 4. – С. 29-33. – ISSN отсутствует.

97. Баев, И.А. Обоснование выбора направления социально-экономического развития промышленного предприятия / И.А. Баев, А.В. Каплан // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2012. – № 22. – С. 105-111. – ISSN 1997-0129.

98. Бодрунов, С.Д. Ресурсные преимущества России – основа высокотехнологичного экономического роста / С.Д. Бодрунов // Труды Вольного экономического общества. – 2015. Том 190. – № 1. – С. 134. – ISSN 1990-9780.

99. Бродов, А.А. Стратегические вопросы черной металлургии / А.А. Бродов, В.Г. Бобылев // Сталь. – 1994. – № 12. – С. 9-12. – ISSN 1997-9258.

100. Бычкова, А.Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А.Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 4. – С. 37-43. – ISSN 1812-3988.

101. Васильевская, О.М. Развитие механизма управления промышленным предприятием на основе инновационного подхода / О.М. Васильевская // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2010. – № 2. – С. 48-50. – ISSN 1994-5094.

102. Глазьев, С.Ю. Управление развитием – фактор устойчивого экономического роста / С.Ю. Глазьев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 26-31. – ISSN отсутствует.

103. Зимина, А.А. Управление развитием предприятия как относительно самостоятельный комплекс стратегического менеджмента / А.А. Зимина // Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ». – 2014. Том 5. – № 4. – С. 950-954. – ISSN 2079-8490.

104. Иваньковская, С.Л. Моногорода в народном хозяйстве страны: развитие, проблемы, перспективы / С.Л. Иваньковская, А.А. Былинская, Н.А. Иваньковская // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 5 (2). – С. 91-97. – ISSN 1993-1778.

105. Измалков, С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы теории. – 2008. – № 1. – С. 4-26. – ISSN 1811-3133.

106. Ильичев, И.П. Международная внутриотраслевая торговля в черной металлургии / И.П. Ильичев, В.В. Бринза [и др.] // Экономика в промышленности. – 2014. – № (3). – С. 9-18. – ISSN 2072-1633.

107. Исаев, А.Б. Формирование механизма государственного регулирования экономического развития региона в современных условиях / А.Б. Исаев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 2 (38). – С. 1-16. – ISSN 1999-4516.

108. Клейнер, Г.Б. Реиндустриализация, ресайнтезация, реинституционализация – ключевые задачи экономического возрождения России / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2015. – № 4 (46). – С. 34. – ISSN 1990-9780.

109. Кошкин, В.И. О структуре хозяйственного механизма / В.И. Кошкин, Е.Т. Гайдар // Экономические науки. – 1979. – № 7. – С. 31-38. – ISSN отсутствует.

110. Крюкова, О.Г. Влияние мирового кризиса на экономику моногородов / О.Г. Крюкова, Е.В. Арсенова // Эффективное антикризисное управление. – 2010. – № 1 (60). – С. 58. – ISSN 2618-9984.

111. Кунанбаева, К.Б. Методика формализации статуса градообразующих организаций (статья) / К.Б. Кунанбаева // Научный журнал «Экономические системы». – 2017. Том 10. – № 1 (36). – С. 55-61. – ISSN 1999-4516.

112. Кунанбаева, К.Б. Совершенствование управления развитием градообразующих организаций черной металлургии России / К.Б. Кунанбаева // Научно-практический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2017. – № 7. Том 4 (67). – С. 79-88. – ISSN 2072-8220.

113. Кунанбаева, К.Б. Теоретические аспекты формирования стратегий развития градообразующих организаций / К.Б. Кунанбаева, Н.А. Харитонова [и др.] // Экономика в промышленности. – 2017. - № 3 (35). Том 10. – С. 196-206. – ISSN 2227-3891.

114. Кунанбаева, К.Б. Механизм управления развитием градообразующих организаций / К.Б. Кунанбаева, Н.А. Харитонова // Эффективное антикризисное управление. – 2017. - № 3 (102). – С. 54-63. – ISSN 2078-8886.

115. Макиева, И.В. Модернизация экономики моногородов / И.В. Макиева, И.В. Кривоногов // Вестник Финансового университета. – 2011. – № 5. – С. 5-14. – ISSN 2221-1632.

116. Мельник, М.В. Междисциплинарный подход к исследованию устойчивости экономических субъектов / М.В. Мельник // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 1 – С. 15-22. – ISSN 2408-9303.

117. Роменец, В.А. Мировой финансовый кризис и черная металлургия России / В.А. Роменец, И.П. Ильичёв // Экономика в промышленности. – 2009. – № (1). – С. 8-13. – ISSN 2072-1633.

118. Ряховская, А.Н. Повышение эффективности государственной финансовой поддержки градообразующих предприятий монопрофильных городов / А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова, С.Е. Кован // Эффективное антикризисное управление. – 2011. – № 1 (64). – С. 62-71. – ISSN 2618-9984.

119. Ряховская, А.Н. Новые формы взаимодействия государства и бизнеса и их роль в развитии моногородов / А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2012. – № 8-9. – С. 18. – ISSN 0044-4464.

120. Сидоров, А.А. Методические подходы к оценке социально-экономического развития муниципальных образований / А.А. Сидоров, М.П. Силич // Известия Томского политехнического университета. – 2008. Том 313. – № 6. – С. 55-62. – ISSN 1814-2966.

121. Тургель И.Д. Проблемы развития моногородов Урала со специализацией в сфере черной металлургии в условиях кризиса / И.Д. Тургель // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 26 (119). – С. 23-27. – ISSN 2073-1477.

122. Харитонова, Н.А. Особенности оценки результативности деятельности органов местного самоуправления / Н.А. Харитонова, Н.Л. Левинсон // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 15 (261) – С. 52-59. – ISSN 2073-5081.

123. Харитонова, Н.А. Моделирование комплексной системы показателей деятельности металлургического предприятия / Н.А. Харитонова, Е.Н. Харитонова // Бюллетень научно-технической и экономической информации «Черная металлургия». – 2005. – 56 с. – ISSN 0026-0827.

124. Харитонов, Н.А. Стратегия развития градообразующих организаций / Н.А. Харитонов // Труды Вольного экономического общества. – 2016. Том 197. – С. 214-220. – ISSN 2072-2060.

125. Харитонов, Н.А. Классификация градообразующих организаций моногородов Российской Федерации / Н.А. Харитонов [и др.] // Экономика в промышленности. – 2015. – № 4. – С. 24-31. – ISSN 2072-1633.

126. Чеклаукова, Е.Л. Методические вопросы оценки уровня социально-экономического развития муниципального образования / Е.Л. Чеклаукова // Известия Иркутской государственной экономической Академии. – 2008 – № 4. – С. 109-112. – ISSN 1993-3541.

127. Шаркова, А.В. Теоретические взгляды ученых на понятие «Развитие» / А.В. Шаркова // Предпринимательство и бизнес: теория, методология и практика управления : сборник трудов Конгресса. – Москва : ИТК Дашков и К, 2016. – С. 47-51. – ISBN 978-5-394-02733-8

128. Шедько, Ю.Н. Проблемы и перспективы устойчивого развития монопрофильного муниципального образования (город Сургут) / Ю.Н. Шедько // Вопросы региональной экономики. – 2015. – № 1. – С. 102-110. – ISSN 2078-4023.

Иностранные источники

129. Milton, F. The social responsibility of business is to increase its profits / F. Milton // New York Times. – 1970. – № 32-33 (6). – P. 173–178.

130. Carroll, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance / A.B. Carroll // The Academy of Management Review – 1979. – № 4. – P. 497-505. – ISSN 2146-4138.

131. Carroll, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward themoral management of organizational stakeholders / A.B. Carroll // Business Horizons. – 1991. – vol. 34. – issue 4. – P. 39-48. – DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

132. Freeman, R.E. Corporate Social Responsibility Awareness, Firm Commitment and Organizational Performance / R.E. Freeman // Journal of Human

Resource and Sustainability Studies. – 2014. – Vol.2. – № 2. – DOI: 10.4236/ojbm.2014.24035 2,536.

133. Chao, A.C. Corporate Social Responsibility Strategy, Environment and Energy Policy / A.C. Chao, L. Hong // Structural Change and Economic Dynamics. – 2019. – Volume 51. – P. 311-317. – <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.11.010>

134. Potrer, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Potrer, E. Michael. – New York : Free Press, 1980, - P. 35- 40.

135. Wang, Y.C. R&D policy involving consumer-friendly strategy: cooperative and non-cooperative R&D / Y.C. Wang // Journal of Industry, Competition and Trade. – 2015. – № 16(2). – P. 257-272.

Электронные ресурсы и интернет-источники

136. Balanced Scorecard Solutions = Сбалансированные Решения Системы Показателей. – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: <https://balancedscorecard.org/solutions/bscsolution/>. (дата обращения: 14.08.2015).

137. Агентства стратегических инициатив: официальный сайт – Москва. – URL: <http://asi.ru/investclimate/rating/>. (дата обращения: 16.10.2017). – Текст электронный.

138. Администрация городского округа Фролово: официальный сайт. – Фролово. –URL: <http://frolovoadmin.ru>. (дата обращения: 04.10.2017). – Текст электронный.

139. АО «Чусовской металлургический завод»: официальный сайт – Москва. — URL: <https://omk.ru/chmz/>. (дата обращения: 16.10.2016). – Текст электронный.

140. Баранова, Н.А. Развитие организации: подходы, факторы, типы и управление / Н.А. Баранова // Платформа размещения научных статей – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: <http://ksu.edu.kz/files/nauka/baranova.pdf>. (дата обращения: 20.10.2015).

141. ВЭБ РФ: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/>. (дата обращения: 11.12.2017). – Текст электронный.

142. Геоинформационная система промышленных парков и технопарков России: официальный сайт. – Москва. -- URL: <https://www.gisip.ru/#!ru/>. (дата обращения: 23.04.2017). – Текст электронный.

143. Голубицкий, Б.И. Система сбалансированных показателей Каплана-Нортон: международный опыт для отечественных компаний / Б.И. Голубицкий, Д.Е. Васильев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. – № 10 (октябрь). – С. 44-51. – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kaplana-nortona-mezhdunarodnyu-opyt-dlya-otechestvennyh-kompaniy/viewer>. (дата обращения: 15.05.2016).

144. Гурьевский МЗ – под управлением «Мечела» – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. – URL : https://mc.ru/news/nw/news_id/2738/. (дата обращения: 04.10.2017).

145. Гурьевский МЗ перешел под внешнее управление – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. – URL : <http://www.metalbulletin.ru/news/black/10098973/>. (дата обращения: 04.10.2017).

146. Делойт: официальный сайт – Москва. – URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru.html>. (дата обращения: 23.12.2015). – Текст электронный.

147. Евсеев, В.И. Проблемы литейного производства и возможные пути их решения / В.И. Евсеев // Литье и металлургия. – 2012. – № 3. – С. 27-31. – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. – URL: <https://lim.bntu.by/jour/article/view/313>. (дата обращения: 15.05.2016).

148. Журавлев, А.Б. Влияние градообразующего предприятия на уровень и качество жизни населения города / А.Б. Журавлев, В.А. Кукузей // Труды Института экономики КарНЦ РАН. – 2005. – Выпуск 10. – Раздел 1. – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. – URL:

http://resources.krc.karelia.ru/krc/doc/publ2006/ies_trudy10_74.pdf. (дата обращения: 20.10.2015).

149. Информационной аналитической компании «Чермет»: официальный сайт – Москва. – URL: <http://www.k-chermet.ru/>. (дата обращения: 19.01.2015). – Текст электронный.

150. Металлоинвест: официальный сайт – Москва. – URL: <http://www.metalloinvest.com/>. (дата обращения: 12.07.2016). – Текст электронный.

151. Metallurgический портал: официальный сайт – Москва. – URL: <https://metallplace.ru/>. (дата обращения: 16.10.2015). – Текст электронный.

152. Мечел: официальный сайт – Москва. – URL: <http://www.mechel.ru/>. (дата обращения: 23.11.2016). – Текст электронный.

153. Министерства промышленности и торговли России: официальный сайт – Москва. – URL: <http://minpromtorg.gov.ru>. (дата обращения: 12.07.2016). – Текст электронный.

154. МСП Банк: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://www.mspsbank.ru/>. (дата обращения: 11.12.2016). – Текст электронный.

155. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ – URL: <http://www.investinregions.ru/rating/>. (дата обращения: 20.10.2015). – Текст электронный.

156. ПАО «Ашинский металлургический завод»: официальный сайт – Аша. – URL: <https://amet.ru/>. (дата обращения: 12.08.2015). – Текст электронный.

157. Объединенная металлургическая компания: официальный сайт – Москва. – URL: <https://omk.ru/>. (дата обращения: 23.11.2016). – Текст электронный.

158. ОАО «Выксунский металлургический завод»: официальный сайт – Выкса. – URL: <https://omk.ru/vmz/>. (дата обращения: 23.08.2015). – Текст электронный.

159. ОАО «ЕВРАЗ»: официальный сайт – Москва. – URL: <http://www.evraz.com/ru/>. (дата обращения: 15.09.2016). – Текст электронный.

160. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»: официальный сайт – Магнитогорск.– URL: <http://mmk.ru/>. (дата обращения: 23.02.2016). – Текст электронный.

161. ОАО «НЛМК»: официальный сайт – Липецк. – URL: <http://mmk.ru/>. (дата обращения: 28.04.2016). – Текст электронный.

162. ОАО «Русполимет»: официальный сайт – Кулебаки. – URL: <http://www.ruspolymet.ru/>. (дата обращения: 28.04.2016). – Текст электронный.

163. ОАО «Уральская сталь»: официальный сайт – Новотроицк. – URL: <https://www.metalloinvest.com/business/steel/ural-steel/>. (дата обращения: 28.04.2016). – Текст электронный.

164. Оноприенко, В.И. Хозяйственный механизм общественных формаций / В.И. Оноприенко – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: http://samlib.ru/o/onoprienko_w_i/vakaliklub.shtml. (дата обращения: 20.10.2015).

165. Основанный в XIX веке «Гурьевский металлургический завод» признан банкротом – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. – URL : <http://rapsinews.ru/arbitration/20161115/277130452.html>. (дата обращения: 04.10.2017).

166. ПАО «Северсталь»: официальный сайт – Череповец. — URL: <http://chernk.severstal.com/>. (дата обращения: 24.06.2017). – Текст электронный.

167. Понятие управления развитием организации. – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&add&id=101&rod=25>. (дата обращения: 13.10.2017).

168. Правительство России: официальный сайт – Москва.– URL: <http://government.ru> (дата обращения: 24.06.2017). – Текст электронный.

169. Риарейтинг: официальный сайт – Москва. – URL: <http://riarating.ru/>. (дата обращения: 19.01.2016). – Текст электронный.

170. Русская сталь: официальный сайт – Москва. – URL: <http://www.russtal.ru/>. (дата обращения: 26.02.2020). – Текст электронный.

171. Сиванов, Д.В. Аналитический доклад «Проблемы и перспективы развития отечественной черной металлургии» / Д.В. Сиванов, И. А. Буданов Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: <http://www.iacenter.ru/publication-files/130/110.pdf>. (дата обращения: 23.08.2015).

172. СПАРК: официальный сайт – Москва.– URL: <http://www.spark-interfax.ru/>. (дата обращения: 16.10.2016). – Текст электронный.

173. Трифонов, В.А. Пути инновационного взаимодействия органов местного самоуправления и градообразующих организаций / В.А. Трифонов, М.М. Лобанов // Известия Томского политехнического университета. – 2007. Том 310. – № 3. – С. 116-118. – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/puti-innovatsionnogo-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-i-gradoobrazuyuschih-predpriyatiy>. (дата обращения: 20.10.2015).

174. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – Москва. – URL: <http://www.gks.ru/>. (дата обращения: 11.12.2014). – Текст электронный.

175. Фонд развития моногородов: официальный сайт – Москва. –URL: <http://www.frmrus.ru/>. (дата обращения: 13.10.2017). – Текст электронный.

176. Фонд развития промышленности: официальный сайт – Москва.– URL: <http://frprf.ru/>. (дата обращения: 13.10.2017). – Текст электронный.

177. Ягуткин, С.М. Современная классификация предприятий городской экономики / С.М. Ягуткин // – Текст : электронный. – DOI : отсутствует. - URL: http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20594.doc.htm. (дата обращения: 19.01.2016).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(информационное)

**Градообразующие организации черной металлургии
Российской Федерации**

Таблица А.1 - Градообразующие организации черной металлургии Российской Федерации

Моногород (численность населения города, тыс. чел.)	Субъект Российской Федерации	Перечень градообразующих организаций (численность персонала, тыс. чел.)	Отношение к холдингам (собственник)	Продукция
1	2	3	4	5
Комбинаты полного металлургического цикла				
<i>Моногорода 1 категории</i>				
г. Новотроицк (100,7)	Оренбургская область	ОАО «Уральская сталь» (10,6)	ООО УК «Металлоинвест»	Полуфабрикаты металлургического производства, сортовой и листовой прокат, чугун, кокс и продукция коксохимического производства
г. Череповец (316,7)	Вологодская область	ОАО «ЧерМК» (18,7)	ПАО «Северсталь»	Металлические трубы и металлический прокат
<i>Муниципальные образования со стабильной социально-экономической ситуацией</i>				
г. Магнитогорск (414,8)	Челябинская область	ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (18,6)	Группа «ММК»	Сортовой прокат, плоский прокат, прокат с покрытиями
г. Новокузнецк (550,2)	Кемеровская область	ОАО «Западносибирский металлургический комбинат» (включая ОАО «Новокузнецкий металлургический комбинат»), (22,1)	ООО «Евраз Холдинг»	Сортовой прокат, плоский прокат, рельсы
г. Серов (107,1)	Свердловская область	ПАО «Надеждинский металлургический завод» (3,7)	ООО «УГМК- СТАЛЬ»	Сортовой высококачественный металлопрокат, чугун
Металлургические заводы				
<i>Моногорода 1 категории</i>				
г. Аша (30,7)	Челябинская область	ПАО «Ашинский металлургический завод» (4,0)	-	Толстолистовой и тонколистовой прокат, холоднокатаная лента, аморфные и ЭТС магнитопроводы, товары народного потребления
г. Гурьевск (24,1)	Кемеровская область	ОАО «Гурьевский металлургический завод» (1,4)	-	Слитки, произведённые в мартевских печах; прокат сортовой и фасонный горячекатаный; шары мельющие
г. Чусовой (50,4)	Пермский край	ОАО «Чусовской металлургический завод» (2,7)	АО «Объединенная металлургическая компания»	Сталь, чугун, ферросплавы
<i>Моногорода 2 категории</i>				
г. Каменск- Уральский (173,3)	Свердловская область	ОАО «Каменск- Уральский металлургический завод»	Филиал «УАЗ- СУАЛ» ОАО	Трубы нефтяного сортамента

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
г. Кулебаки (34,1)	Нижегородская область	ОАО «Русполимет» (2,3)	ООО «Мотор Инвест»	Кольцевые заготовки для промышленности. Цельнокатные, сварные кольца, сортовой прокат, ферросплавы и лигатуры, прутки, поковка
г. Фролово (38,5)	Вологодская область	АО «Фроловский электросталеплавильный завод» (0,6)	ООО «Мир Сталь»	Стальная заготовка
г. Чебаркуль (40,8)	Челябинская область	ОАО «Уральская кузница» (2,5)	ОАО «Мечел»	Штампованная продукция из специальных сталей и сплавов
<i>Моногорода 3 категории</i>				
г. Благовещенск (34,8)	Республика Башкортостан	ОАО «Благовещенский арматурный завод» (0,9)	АО «Объединенная металлургическая компания»	Трубопроводная арматура, клапаны
г. Выкса (83,8)	Нижегородская область	ОАО «Выксунский металлургический завод» (11,6)	АО «Объединенная металлургическая компания»	Трубы для добычи и транспортировки нефти и газа, строительства, жилищно-коммунальной сферы
г. Омутнинск (23,2)	Кировская область	АО «Омутнинский металлургический завод» (3,1)	-	Горячекатные фасонные профили и стальные фасонные профили высокой точности
Трубные предприятия				
<i>Моногорода 1 категории</i>				
г. Первоуральск (149,5)	Свердловская область	ОАО «Первоуральский новотрубный завод» (9,8)	ОАО «ЧТПЗ»	Стальные трубы и баллоны
<i>Моногорода 2 категории</i>				
г. Каменск-Уральский (173,3)	Свердловская область	ОАО «Синарский трубный завод» (6,3)	ОАО «Трубная металлургическая компания»	Трубы нефтяного сортамента
<i>Моногорода 3 категории</i>				
г. Полевской (70,7)	Свердловская область	ОАО «Северский трубный завод» (7,1)	ОАО «Трубная металлургическая компания»	Горячекатные и электросварные стальные трубы
Горно-обогатительные комбинаты				
<i>Моногорода 1 категории</i>				
г. Абаза (16,2)	Республика Хакасия	Абаканский филиал ОАО «Евразруда» (0,8)	ООО «Руда Хакасии»	Переработанные железные руды, щебень фракционный
пос. Вершина Теи (3,5)	Республика Хакасия	Тейский филиал ОАО «Евразруда» (0,06)	ООО «Руда Хакасии»	Железные руды
г. Ковдор (19,7)	Мурманская область	ОАО «Ковдорский горно-обогатительный комбинат» (3,6)	«ЕвроХим»	Железорудный, апатитовый, бадделейтовый концентрат
пос. Мундыбаш (4,8)	Кемеровская область	Мундыбашская обогатительная фабрика (0,5)	ООО «Руда Хакасии»	Железорудный агломерат
г. Таштагол (22,9)	Кемеровская область	Таштагольский филиал ОАО «Евразруда» (2,2)	ООО «Руда Хакасии»	Концентрат железорудный агломерационный и доменный. Гравий, щебень.

Продолжение таблицы А.1

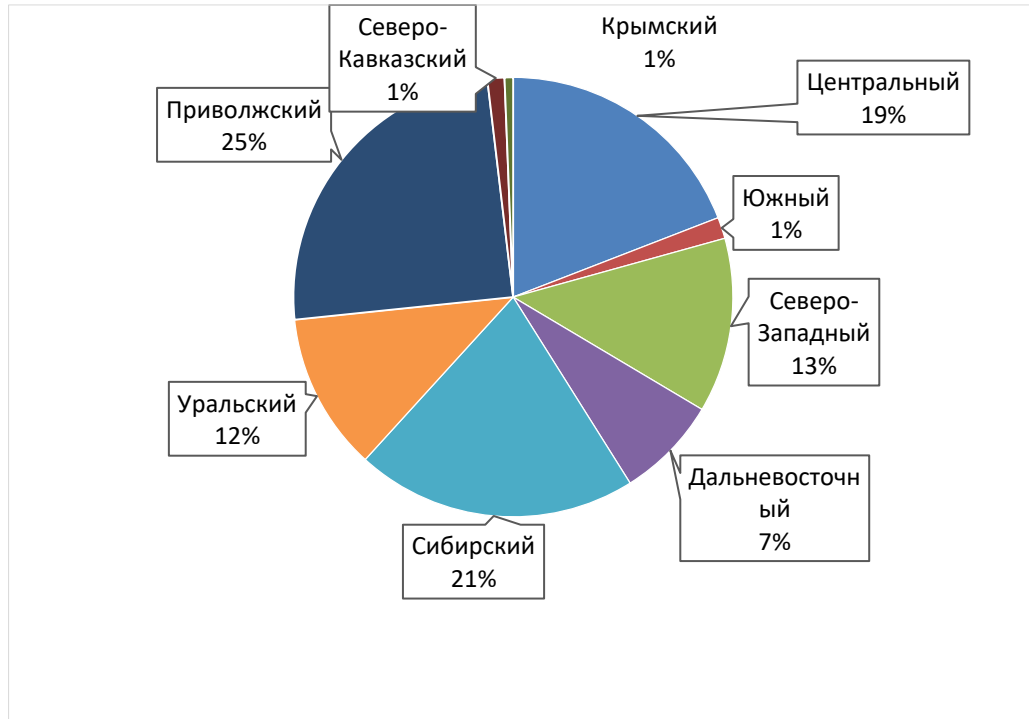
1	2	3	4	5
<i>Моногорода 2 категории</i>				
г. Железногорск-Илимский (24,5)	Иркутская Область	ОАО «Коршуновский горно-обогатительный комбинат» (3,8)	ОАО «Мечел»	Железнодорожный концентрат
г. Костомукша (29,5)	Республика Карелия	ОАО «Карельский окатыш» (3,5)	ОАО «Северсталь»	Железнодорожные окатыши
г. Оленегорск (29,5)	Мурманская область	АО «ОЛКОН» (2,1)	ОАО «Северсталь»	Железнодорожный концентрат, железистые кварциты, ферритостронциевые порошки, щебень
<i>Моногорода 3 категории</i>				
г. Губкин (120,5)	Белгородская область	ОАО «Лебединский ГОК» (11,2)	ОАО «Холдинговая компания МЕТАЛЛОИ НВЕСТ»	Концентрат железородный, окатыши и брикеты железородные металлизированные
г. Качканар (42,5)	Свердловская область	ОАО «ЕВРАЗ Качканарский горно-обогатительный комбинат» (6,8)	ООО «Евраз Холдинг»	Железородный агломерат, пески, окатыши, концентрат, щебень
Метизные предприятия				
<i>Моногорода 2 категории</i>				
г. Белорецк (66,9)	Республика Башкортостан	ОАО «Белорецкий металлургический комбинат»	ОАО «Мечел»	Катанка и стальная проволока, стальные канаты, лента, гвозди.
пос. Вяртсиля (3,0)	Республика Карелия	ЗАО «Вяртсильский метизный завод»	ОАО «Мечел»	Проволока, гвозди, металлическая сетка
Предприятия по производству литья				
<i>Моногорода 1 категории</i>				
пос. Теплая Гора (3,5)	Пермский край	ОАО «ТЕЛИЭМ»	ОАО «Санто-Холдинг» (г. Москва)	
<i>Моногорода 2 категории</i>				
г. Мценск (39,7)	Орловская область	1) ОАО «Мценский литейный завод» 2) ОАО «Мценский завод коммунального машиностроения» (1,9)	1) Группа «Орловские металлы»	1) Литейное производство 2) Мусоровозы самосвалы, контейнеры
Ферросплавные заводы				
<i>Моногорода 3 категории</i>				
г. Серов (107,1)	Свердловская область	ОАО «Серовский завод ферросплавов»	Eurasian Natural Resources Corporation PLC	Высокоуглеродистый, низко- и среднеуглеродистый феррохром, ферросиликохром, ферросилиций

Источник: составлено автором по материалам [18].

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

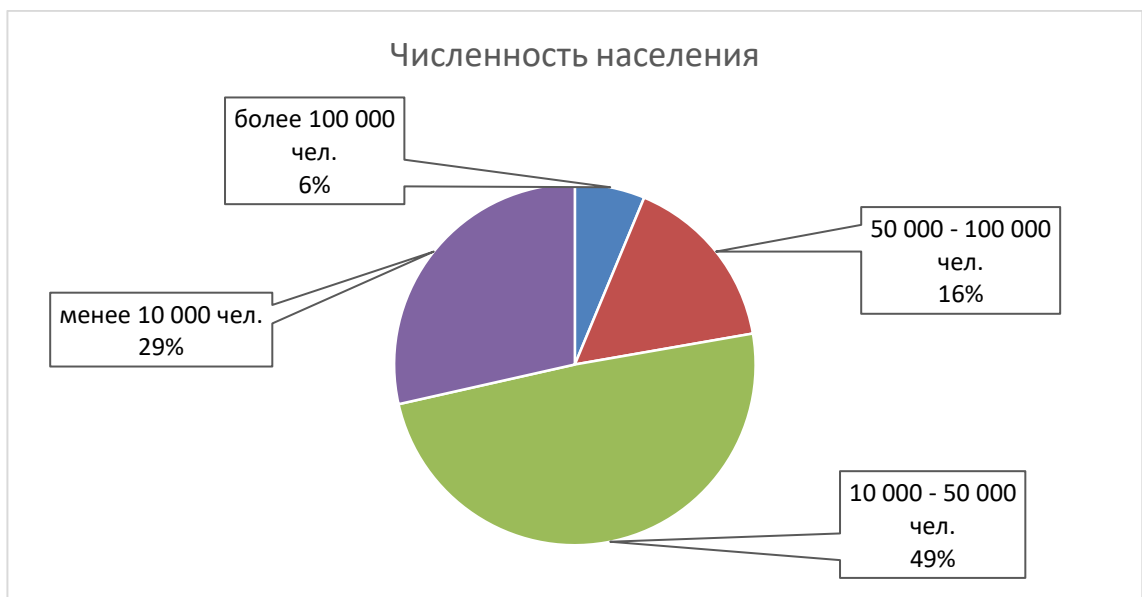
(информационное)

Структурный состав градообразующих организаций



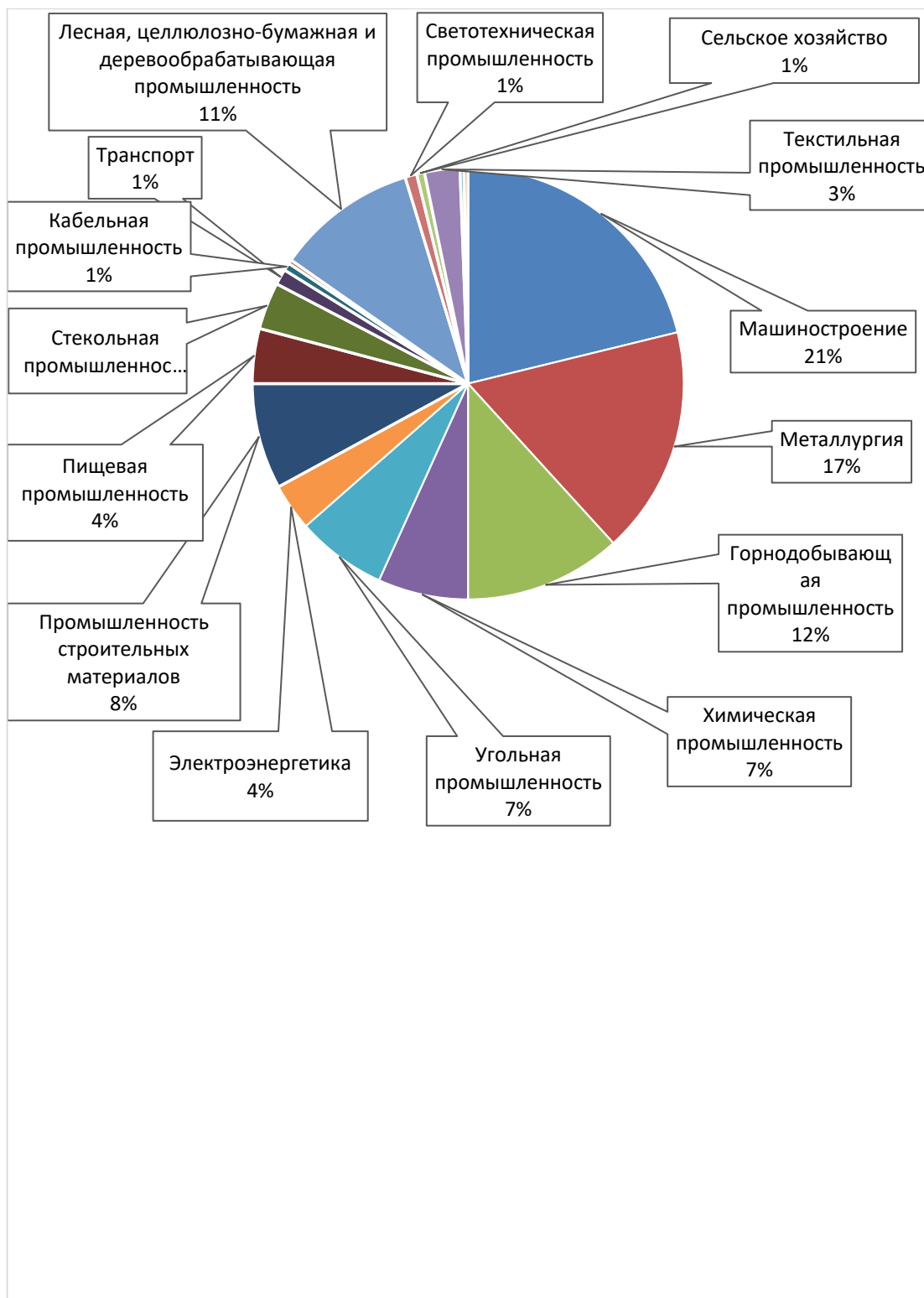
Источник: [79].

Рисунок Б.1 – Градообразующие организации в разрезе Федеральных округов Российской Федерации



Источник: [79].

Рисунок Б.2 – Состав градообразующих организаций в зависимости от численности населения



Источник: [79].

Рисунок Б.3 – Структура градообразующих организаций по отраслевой принадлежности

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(информационное)

Перечень показателей, предложенных для модели оценки результативности функционирования бизнес-системы градообразующей организации

Таблица В.1 – Перечень показателей, предложенных для модели оценки результативности функционирования бизнес-системы градообразующей организации

Показатели (по проекциям ССП)	Ед. изм.	Методика расчета	Источник информации (из публичной отчетности)
1	2	3	4
<i>Проекция «Финансы»</i>			
Объем прибыли / убытка градообразующей организации (1)	тыс. (млн.) рублей	Чистая прибыль (убыток)	ОФР (2400)
Прибыль / убыток от продаж	тыс. (млн.) рублей	Прибыль (убыток) от продаж	ОФР (2200)
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	%	Прибыль (убыток) от продаж / выручка * 100 %	ОФР (2200) / ОФР (2110)
Объем инвестиций в развитие градообразующей организации (1)	тыс. (млн.) рублей	Платежи в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	ОДДС (4221)
Бюджетные ассигнования из федерального и регионального бюджетов на поддержку и развитие градообразующей организации моногорода (1): В том числе:	тыс. (млн.) рублей	Получено бюджетных средств – всего	ПББ... (5900)
Прямая финансовая поддержка деятельности градообразующей организации (субсидия, взнос в уставный капитал, частичная компенсация понесенных затрат) (1)	тыс. (млн.) рублей	Получено бюджетных средств – всего	ПББ... (5900)
Предоставление государственных гарантий по кредитам, привлеченным градообразующей организацией (1)	тыс. (млн.) рублей	Сумма государственных гарантий по кредитам	н/д
Чистый денежный поток	тыс. (млн.) руб.	Сальдо денежных потоков за отчетный период	ОДДС (4400)

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Доля собственного капитала	%	Капитал и резервы / Баланс * 100 %	ББ (1300) / ББ (1700)
Доля внереализационных доходов в общей сумме признанных за период доходов	%	(Доходы от участия в других организациях + Проценты к получению + Прочие доходы) / (Выручка + сумма внереализационных доходов) * 100 %	(ОФР (2310) + ОФР (2320) + ОФР (2340)) / (ОФР (2110) + ОФР (2310) + ОФР (2320) + ОФР (2340))
Доля внереализационных расходов в общей сумме признанных за период расходов	%	(Проценты к уплате + Прочие расходы) / (Себестоимость продаж + коммерческие расходы + управленческие расходы + сумма внереализационных расходов) * 100 %	(ОФР (2330) + ОФР (2350)) / (ОФР (2120) + ОФР (2210) + ОФР (2220) + ОФР (2330) + ОФР (2350))
<i>Проекция «Клиенты»</i>			
Объем отгруженных товаров градообразующей организации, выполненных работ и услуг собственными силами (1)	тыс. (млн.) рублей	Выручка	ОФР (2110)
Темп роста отгрузки градообразующей организации (1)	%	Выручка текущего периода / Выручка предшествующего периода * 100 %	ОФР (2110)
Объем государственного заказа на продукцию, производимую градообразующей организацией, объем закупок товаров, работ и услуг для государственных (муниципальных) нужд (1)	тыс. (млн.) рублей	Выручка по государственному заказу	н/д
Объем государственного заказа на продукцию, производимую градообразующей организацией, объем закупок товаров, работ и услуг для государственных (муниципальных) нужд (1)	тыс. (млн.) рублей	Выручка по государственному заказу	н/д

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей и заказчиков за период	оборотов в год	Выручка от продаж / среднегодовая величина дебиторской задолженности покупателей и заказчиков	ОФР (2110) / ПББ... (5510 – покупателей и заказчиков)
Доля рынка, занимаемого продукцией (товарами, работами, услугами) градообразующей организации	%	Продукция градообразующей организации / объем рынка *100 %	н/д
<i>Проекция «Внутренние бизнес-процессы»</i>			
Степень загрузки производственных мощностей градообразующей организации (1)	%	Выпуск продукции / Максимально возможный объем выпуска продукции на всех производственных мощностях *100 %	н/д
Износ основных фондов градообразующей организации (1)	%	Величина накопленной амортизации основных средств / первоначальная стоимость основных средств *100 %	ПББ... (5200 – накопленная амортизация) / ПББ... (5200 – первоначальная стоимость)
Остаточная стоимость основных средств (по состоянию на определенную дату)	тыс. (млн.) рублей	Основные средства (остаточная стоимость)	ББ (1150)
Остаточная стоимость нематериальных активов (по состоянию на определенную дату)	тыс. (млн.) рублей	Нематериальные активы (остаточная стоимость) + Результаты исследований и разработок	ББ (1110) + ББ (1120)
Фондоотдача	руб. / 1 руб.	Выручка / среднегодовая величина основных средств (по остаточной стоимости)	ОФР (2110) / ББ (1150)
Оборачиваемость кредиторской задолженности перед поставщиками за период	оборотов в год	Выручка / среднегодовая величина кредиторской задолженности перед поставщиками	ОФР (2210) / ПББ... (5560 – перед поставщиками)
Материалоемкость выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг)	%	Материальные затраты / Итого [затрат] по элементам *100 %	ПББ... (5610) / ПББ... (5660)
Зарплатоемкость выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг)	%	(Расходы на оплату труда + Отчисления на социальные нужды) / Итого [затрат] по элементам *100 %	(ПББ... (5620) + ПББ... (5630)) / ПББ... (5660)
Амортизационноемкость выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг)	%	Амортизация / Итого [затрат] по элементам *100 %	ПББ... (5640) / ПББ... (5660)

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
<i>Проекция «Обучение и рост»</i>			
Среднесписочная численность трудящихся градообразующей организации (1)	человек	Среднесписочная численность работников градообразующей организации	н/д
Доля численности работников градообразующей организации в среднесписочной численности работников всех организаций, осуществляющих деятельность на территории моногорода (1)	%	Среднесписочная численность работников градообразующей организации / среднесписочная численность работников всех организаций моногорода *100 %	н/д
Численность работников, предполагаемых к увольнению с градообразующей организации (1)	человек	Численность работников, предполагаемых к увольнению	н/д
Созданные новые рабочие места (за период)	единиц	Созданные новые рабочие места	н/д
Среднемесячная заработная плата работников градообразующей организации (1) в % к аналогичному периоду предыдущего года	%	Зарботная плата текущего года / заработная плата предшествующего года * 100 %	н/д
Количество работников, прошедших обучение и переобучение	человек	Количество работников, прошедших обучение и переобучение	н/д
Производительность труда	тыс. (млн.) руб. / чел.	Выручка / среднесписочная численность работников	ОФР (2110) / н/д
Прибыль от продаж на одного работника	тыс. (млн.) руб. / чел.	Прибыль (убыток) от продаж / среднесписочная численность работников	ОФР (2200) / н/д
Чистая прибыль на одного работника	тыс. (млн.) руб. / чел.	Чистая прибыль (убыток) / среднесписочная численность работников	ОФР (2400) / н/д
<i>Проекция «Экология»</i>			
Объем экологических инвестиций в развитие градообразующей организации	тыс. (млн.) рублей	Сумма экологических расходов капитального характера	н/д
Текущие экологические расходы	тыс. (млн.) рублей	Сумма текущих экологических расходов	н/д

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Количество экологических объектов инфраструктуры, (в собственности)	единиц	Количество объектов экологической инфраструктуры	н/д
Остаточная стоимость объектов экологической инфраструктуры,	тыс. (млн.) рублей	Остаточная стоимость объектов экологической инфраструктуры	н/д
<i>Проекция «Социальная ответственность бизнеса»</i>			
Объем социальных инвестиций в развитие градообразующей организации	тыс. (млн.) рублей	Сумма социальных расходов капитального характера	н/д
Объем социальных инвестиций в развитие моногорода	тыс. (млн.) рублей	Сумма социальных расходов капитального характера, направленных на развитие моногорода	н/д
Текущие социальные расходы (в т.ч. расходы на содержание объектов социальной инфраструктуры, социальные программы работникам, охрану труда и другие)	тыс. (млн.) рублей	Сумма текущих социальных расходов	н/д
Количество объектов социальной инфраструктуры (в собственности)	единиц	Количество объектов социальной инфраструктуры	н/д
Остаточная стоимость объектов социальной инфраструктуры	тыс. (млн.) рублей	Остаточная стоимость объектов социальной инфраструктуры	н/д
Коэффициент социальной стабильности	относительные единицы	См. формулы 2.1 – 2.2	н/д
<p>Примечания</p> <p>1 Данные показатели используются в системе Мониторинга моногородов Минэкономразвития России [22].</p> <p>2 Источником информации для большинства используемых показателей является публичная отчетность градообразующих организаций. Рекомендуемые формы отчетности утверждены Приказом Министерства финансов РФ от 02.07.2010 г. № 66н (в ред. от 06.04.2015 г.). В таблице используются сокращения: ББ – «Бухгалтерский баланс», ОФР – «Отчет о финансовых результатах», ОИК – «Отчет об изменениях капитала», ОДДС – «Отчет о движении денежных средств», ПББ... – пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах; в скобках указан код соответствующей строки отчетности. Если в публичной отчетности необходимой информации нет, то в таблице присутствует знак «н/д».</p>			

Источник: [79].

Приложение Г
(информационное)

Коэффициенты на примере ОАО «ЧМЗ»

Таблица Г.1 – Коэффициенты на примере ОАО «ЧМЗ»

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015	Арифм. средняя	CV	Средняя по отрасли	Отклонение от средней по отрасли
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ликвидность									
Коэффициент текущей ликвидности	0,4252	1,2789	0,7304	0,472	0,422	0,67	0,55	2,4	-1,73
Коэффициент быстрой ликвидности	0,1099	0,2614	0,197	0,13	0,1541	0,17	0,35	1,86	-1,69
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0054	0,0056	0,0178	0,001	0,0026	0,01	1,02	1,44	-1,43
Деловая активность									
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в размах)	10,816	10,799	10,024	9,4417	9,0256	10,02	0,08	9,03	0,99
Период погашения дебиторской задолженности (в днях)	33,743	33,797	36,40	38,658	40,440	36,61	0,08	4282,8	-4246,19
Оборачиваемость запасов (в размах)	2,7667	2,574	2,3294	2,7081	3,0286	2,68	0,1	24,09	-21,41
Период оборота запасов (в днях)	131,92	141,80	156,69	134,77	120,51	137,14	0,1	147,36	-10,22
Оборачиваемость кредиторской задолженности (в размах)	N/A	9,6348	8,3332	8,393	7,8176	8,54	0,11	3,74	4,8

Продолжение таблицы Г. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Период погашения кредиторской задолженности (в днях)	143,33	37,884	43,8007	43,489	46,689	63,0	0,71	624,22	-561,18
Оборачиваемость запасов (в разах) - по выручке	3,1326	3,0179	2,7811	3,2056	3,9691	3,22	0,14	20,26	-17,04
Период оборота запасов (в днях) - по выручке	116,52	120,95	131,244	113,87	91,961	114,91	0,13	212,4	-97,49
Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разах) - по выручке	2,8834	11,297	9,9492	9,9347	10,246	8,86	0,38	4,11	4,75
Период погашения кредиторской задолженности (в днях) - по выручке	126,59	32,311	36,6863	36,739	35,626	53,59	0,76	1179,88	-1126,2
Оборачиваемость чистого рабочего капитала (в разах)	16,572	3,0669	2,8536	3,2216	3,9031	5,92	1,01	2,03	3,89
Оборачиваемость основных средств (в разах)	1,1802	1,204	1,04	1,1435	1,3021	1,17	0,08	34,15	-32,98
Оборачиваемость оборотных активов (в разах)	2,3601	2,3137	2,1237	2,3332	2,7107	2,37	0,09	2,52	-0,15
Оборачиваемость совокупных активов (в разах)	0,5246	0,5942	0,6208	0,6692	0,7874	0,64	0,15	1,83	-1,19
Финансовый цикл (в днях)	22,341	137,71	149,305	129,95	114,27	110,72	0,46	-12651,7	12762
Операционный цикл (в днях)	165,67	175,60	193,105	173,44	160,95	173,75	0,07	2545,43	-2371,6
Платежеспособность									

Продолжение таблицы Г. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансовый рычаг (Совокупные активы к собственному капиталу по балансовой стоимости)	2,5074	1,8241	2,122	2,9425	4,194	2,72	0,34	7,67	-4,95
Совокупный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости)	1,2214	0,5446	0,7887	1,5204	2,5773	1,33	0,6	-4,23	5,56
Долгосрочный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости)	N/A	0,2567	0,1094	N/A	N/A	0,18	1,42	7,56	-7,38
Совокупный долг к инвестированному капиталу (по балансовой стоимости)	0,5517	0,3531	0,4446	0,6036	0,722	0,54	0,27	0,91	-0,37
Совокупный долг к совокупным активам	0,4871	0,2985	0,3717	0,5167	0,6145	0,46	0,27	0,57	-0,11
Краткосрочный долг к совокупным обязательствам	0,8103	0,3493	0,6054	0,7827	0,8069	0,67	0,3	0,29	0,38
Нераспределенная прибыль к совокупным активам	-0,234	-0,379	-0,4778	-0,707	-1,014	-0,56	-0,54	-0,63	0,07
Чистый оборотный капитал к совокупным активам	0,1745	0,222	0,213	0,2009	0,2028	0,2	0,09	0,03	0,17
Собственный капитал (балансовая стоимость) к совокупным обязательствам	0,6634	1,2134	0,8913	0,5148	0,3131	0,72	0,48	0,65	0,07

Продолжение таблицы Г. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,6012	0,4518	0,5287	0,6602	0,7616	0,6	0,2	1,07	-0,47
Оборотные активы к совокупным активам	0,2312	0,2943	0,2903	0,2823	0,3006	0,28	0,1	0,7	0,42
Покрытие внеоборотных активов собственным капиталом (по балансовой стоимости)	0,5188	0,7768	0,664	0,4735	0,3409	0,55	0,31	0,69	-0,14
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,599	-0,535	-0,8214	-1,338	-1,533	-1,17	-0,4	-1,85	0,68
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-0,927	-0,287	-0,506	-1,111	-1,933	-0,95	-0,67	-0,39	-0,56
Соотношение долга к Выручке	0,8776	0,6912	0,5391	0,6498	0,7118	0,69	0,18	5,48	-4,79
Соотношение долга к EBITDA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Коэффициент покрытия процентов по EBITDA	-2,516	0,083	-2,2416	-4,767	-0,011	-1,89	-1,06	-105,78	103,89
Коэффициент покрытия процентов по EBIT	-3,178	0,083	-2,2416	-4,768	-0,012	-2,02	-1,03	-105,9	103,88
Рентабельность по чистой прибыли, ROS (в %)	-23,46	-5	-14,554	-35,29	-8,807	-17,42	-0,7	-53,73	36,31
Валовая рентабельность затрат (%)	13,226	17,25	19,3925	18,369	31,056	19,86	0,34	10,73	9,13

Продолжение таблицы Г. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельность затрат (%)	-2,367	-0,532	0,3111	-2,534	6,8856	0,35	10,89	-11,02	11,37
Валовая рентабельность коммерческих и управленческих расходов (%)	82,815	96,49	101,947	85,656	137,34	100,85	0,22	955,52	-854,67
Доходность собственного капитала, ROE (в %)	-41,46	-6,47	-17,707	-57,04	-23,56	-29,24	-0,69	27,4	-56,64
Доходность инвестированного капитала, ROIC (в %)	-15,18	0,0452	-8,0163	-22,53	1,0116	-8,93	-1,13	88,77	-97,7
Доходность активов, ROA (в %)	-12,34	-2,97	-9,0346	-23,64	-6,934	-10,97	-0,71	-18,41	7,44
Доходность активов по ЕБИТ, ROTA (в %)	-12,46	0,2972	-7,1877	-21,91	-0,091	-8,27	-1,12	-13,23	4,96
Эффективная ставка налога на прибыль (в %)	6,9351	-7,894	4,321	10,879	12,089	5,27	1,52	15,59	-10,32

Источник: [172].

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(информационное)

Показатели информационного ресурса СПАРК, структурированные в рамках трех проекций ССП

Таблица Д.1 – Показатели информационного ресурса СПАРК, структурированные в рамках трех проекций ССП

Показатели (по проекциям ССП)	Характеристика
1	2
Проекция «Финансы»	
Коэффициент текущей ликвидности	показывает способность градообразующей организации погашать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных средств
Коэффициент быстрой ликвидности	показывает способность градообразующей организации погашать свои краткосрочные обязательства за счет реализации ликвидных активов
Коэффициент абсолютной ликвидности	показывает способность градообразующей организации погашать свои текущие обязательства за счет денежных средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений
Финансовый цикл (в днях)	это период между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей
Финансовый рычаг (Совокупные активы к собственному капиталу по балансовой стоимости)	характеризует отношение заёмного капитала к собственным средствам градообразующей организации
Совокупный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости)	определяет долю средств, инвестированных в деятельность градообразующей организации внешними кредиторами
Долгосрочный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости)	показывает сколько денег градообразующая организация должна внешним заимодавцам по сравнению со средствами, инвестированными в нее основными собственниками и акционерами
Совокупный долг к инвестированному капиталу (по балансовой стоимости)	характеризует отношение совокупного долга к инвестированному капиталу градообразующей организации
Совокупный долг к совокупным активам	определяет общее количество долга по отношению к активам градообразующей организации
Нераспределенная прибыль к совокупным активам	отражает прибыль, которая не распределена собственниками при формировании резервных фондов и дивидендов
Коэффициент концентрации заёмного капитала	характеризует финансовые ресурсы, показывая сколько приходится заёмного капитала на финансовые ресурсы

Продолжение таблицы Д.1

1	2
Покрытие внеоборотных активов собственным капиталом (по балансовой стоимости)	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	показывает достаточность у градообразующей организации собственных средств для финансирования текущей деятельности
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	показывает, способность градообразующей организации обеспечивать собственный оборотный капитал
Коэффициент покрытия процентов по EBITDA	характеризует способность градообразующей организации обслуживать свои долговые обязательства
Коэффициент покрытия процентов по EBIT	сравнивает прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT) за определенный период времени (обычно один год) и проценты по долговым обязательствам за тот же период
Рентабельность по валовой прибыли (в %)	позволяет оценить экономическую эффективность градообразующей организации
Рентабельность по EBITDA (в %)	отражает прибыльность продаж градообразующей организации без учета затрат на проценты по кредитам, выплату налога на прибыль и амортизацию.
Рентабельность по EBIT (в %)	отражает прибыльность продаж градообразующей организации без учета затрат на проценты по кредитам, выплату налога на прибыль
Рентабельность по EBT (в %)	отражает прибыльность продаж градообразующей организации по EBT
Рентабельность по чистой прибыли, ROS (в %)	отражает эффективность деятельности градообразующей организации и показывает долю (в процентах) чистой прибыли в общей выручке предприятия
Доходность собственного капитала, ROE (в %)	показывает, какую прибыль генерирует организация на вложенные инвесторами средства.
Доходность инвестированного капитала, ROIC (в %)	характеризует доходность инвестиционных вложений градообразующей организации
Доходность активов, ROA (в %)	характеризует отдачу от использования активов градообразующей организации
Доходность активов по EBIT, ROTA (в %)	
Эффективная ставка налога на прибыль (в %)	отражает усредненную величину налогового коэффициента и позволяет рассчитать реальный налог на прибыль, выплачиваемый фирмой в определенный налоговый период.
Проекция «Клиенты»	
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в размах)	показывает скорость погашения долга градообразующей организации

Продолжение таблицы Д.1

1	2
Период погашения дебиторской задолженности (в днях)	показывает, сколько раз за период оборачивается дебиторская задолженность
Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разгах)	отображает, насколько быстро градообразующая организация рассчитывается по долгам.
Период погашения кредиторской задолженности (в днях)	показывает, за сколько дней в среднем быстро градообразующая организация оплачивает свои долги
Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разгах) - по выручке	представляет собой отношение выручки от продаж продукции к средней величине кредиторской задолженности.
Период погашения кредиторской задолженности (в днях) - по выручке	показывает, за сколько дней в среднем быстро градообразующая организация оплачивает свои долги
Краткосрочный долг к совокупным обязательствам	характеризует отношение краткосрочного долга к совокупным обязательствам
Соотношение долга к Выручке	характеризует отношение долга к выручке
Соотношение долга к EBITDA	характеризует отношение долга к EBITDA
Проекция «Внутренние бизнес-процессы»	
Оборачиваемость запасов (в разгах)	характеризует подвижность средств, которые градообразующая организация вкладывает в создание запасов
Период оборота запасов (в днях)	характеризует длительность оборота запасов
Оборачиваемость запасов (в разгах) - по выручке	представляет собой отношение выручки от продаж продукции к средней величине запасов
Период оборота запасов (в днях) - по выручке	-
Оборачиваемость чистого рабочего капитала (в разгах)	показывает способность градообразующей организации эффективно использовать инвестиции и его влияние на рост продаж
Оборачиваемость основных средств (в разгах)	показывает эффективность использования основных средств
Оборачиваемость оборотных активов (в разгах)	показывает эффективность использования оборотных активов
Оборачиваемость совокупный активов (в разгах)	показывает скорость оборота всех средств градообразующей организации
Операционный цикл (в днях)	отражает промежуток времени, в течение которого оборотные активы совершают полный оборот
Оборотные активы к совокупным активам	характеризует отношение оборотных активов к совокупным активам
Чистый оборотный капитал к совокупным активам	характеризует отношение оборотного капитала к совокупным активам

Продолжение таблицы Д.1

1	2
Собственный капитал (балансовая стоимость) к совокупным обязательствам	характеризует отношение собственного капитала к совокупным обязательствам
Валовая рентабельность затрат (%)	показывает количество получаемого дохода с одного потраченного рубля
Рентабельность затрат (%)	отношение балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции
Валовая рентабельность коммерческих и управленческих расходов (%)	отношение управленческих расходов к выручке от продажи

Источник: составлено автором по материалам СПАРК [172].

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
(информационное)

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим Вас принять участие в исследовании на тему
«Управление развитием градообразующих организаций черной металлургии»
Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

0. Общие сведения об участнике анкетирования

0.1 Какую организацию Вы представляете?

(сделайте отметку соответствующего варианта и укажите наименование)

X	Вариант ответа	Наименование организации
-	Градообразующая организация	-
-	Другое	-

0.2 Какова Ваша служебная позиция?

X	Руководитель высшего звена
-	Руководитель структурного подразделения
-	Специалист
-	Другое

0.3 Ваш пол и возраст, лет?

	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	> 65
Мужчина	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Женщина	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

0.4 Уровень Вашего образования?

X	Среднее специальное
-	Высшее
-	Ученая степень
-	Другое

1. Эффективные методы управления развитием градообразующих организаций

1.1 Как Вы оцениваете уровень управление развитием Вашей организации?

X	Варианты ответов
-	Высокий
-	Средний
-	Низкий
-	Затрудняюсь ответить

1.2 Какой на Ваш взгляд, комплекс методов управления развитием градообразующей организации наиболее эффективный (можно отметить несколько вариантов ответов)?

X	Варианты ответов
-	Анализ и диагностика достигнутого развития предприятия
-	Оценка влияния внешней среды (моногорода)
-	Планирование
-	Стратегическое управление, формирование эффективной стратегии управления развитием
-	Затрудняюсь ответить

1.3 Имеется ли стратегия управления развитием Вашей организацией, которая доведена до сведения каждого работника?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

1.4 Принимает ли участие сотрудники предприятия в разработке стратегии управления развитием организацией?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

1.5 Как Ваша организация оценивает эффективность мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления развитием?

X	Варианты ответов
-	Оценка достижение плановых результатов стратегии
-	Оценка вклада в развитие организации каждого сотрудника
-	Оценка достижения среднеотраслевых показателей отрасли в стране
-	Оценка достижения среднеотраслевых показателей отрасли в мире
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

1.6 Выделите основные особенности стратегии управления развитием градообразующих организации черной металлургии?

X	Варианты ответов
-	Высокая социальная роль градообразующей организации в развитии моногорода
-	Черная металлургия одна из системообразующих отраслей промышленности
-	Высокая нагрузка на экосистему
-	Высокая концентрация производства
-	Устойчивые позиции отрасли на мировых рынках
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

1.7 При разработке стратегии управления развитием градообразующей организации берет ли во внимание Ваша организация стратегию развития моногорода?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

2. Управление развитием моногородом, где расположена Ваша организация

2.1 Оказывает ли влияние местное сообщество на деятельность Вашей организации?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

2.2 Как бы в целом Вы оценили социально-экономическое развитие моногорода за последние 5 лет?

X	Варианты ответов
-	Скорее позитивно
-	Скорее негативно
-	Скорее нейтрально
-	Затрудняюсь ответить

2.3 Какие угрозы, по Вашему мнению, являются для моногорода самыми серьезными (можно ответить любое количество вариантов)?

Варианты ответов	X
Экологические	-
Кризис инфраструктуры (транспортной, коммунальной и т.д.)	-
Ослабление экономического потенциала	-
Нарастание социальных проблем	-
Преступность	-
Дефицит бюджета	-
Отток населения	-
Кризис управления	-
Коррупция	-
Нарастающий поток мигрантов	-
Другое (укажите)	-

2.4 Принимает ли Ваша организация участие в разработке стратегии развития моногорода?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

2.5 Осуществляет ли Ваша организация совместные проекты с представителями малого и среднего бизнеса Вашего города?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

2.6 Какие проекты, по Вашему мнению, градообразующая организация должна осуществлять, в целях улучшения социально-экономического развития моногорода?

X	Варианты ответов
-	Строительство жилья для рабочих организаций
-	Совместные проекты по развитию инфраструктуры
-	Повышение квалификации и переподготовка персонала, планируемого к увольнению
-	Осуществление совместных проектов с субъектами малого и среднего бизнеса
-	Привлечение инвестиций в развитие градообразующей организации
-	Привлечение молодежи (выделение грантов для студентов (потенциальные работники), широкое позиционирование предприятия в кругу молодого поколения для развития преемственности и т.д.)
-	Затрудняюсь ответить

2.7 Как Вы оцениваете роль администрации моногорода в развитии Вашей организации?

X	Варианты ответов
-	Высокий
-	Средний
-	Низкий
-	Затрудняюсь ответить

2.8 Как Вы оцениваете возможность трансформации моногорода, сформировавшегося на основе развития градообразующей организации в город-кластер

X	Варианты ответов
-	Высокий
-	Средний
-	Низкий
-	Затрудняюсь ответить

3. Классификация градообразующих организаций черной металлургии

3.1 Как Вы оцениваете свой вклад в социально-экономическое развитие моногорода?

Х	Варианты ответов	
-	Высокий	на балансе предприятия имеются объекты социальной инфраструктуры, доля продукции градообразующей организаций в общем объеме промышленного производства 70 % и выше, поступления в муниципальный бюджет более 30 %);
-	Средний	доля продукции градообразующей организаций в общем объеме промышленного производства выше 50 %, поступления в муниципальный бюджет более 20 %);
-	Низкий	доля продукции градообразующей организаций в общем объеме промышленного производства до 50 %, поступления в муниципальный бюджет менее 20 %)
-	Затрудняюсь ответить	

3.2 Как Вы оцениваете потенциал развития муниципального образования?

Х	Варианты ответов	
-	Высокий потенциал развития	обладающие благоприятными предпосылками для интенсивного развития, в том числе и инвестиционно привлекательные
-	Средний потенциал развития	нуждающиеся в реструктуризации экономической базы, ее диверсификации, создание ТОР
-	Низкий потенциал развития	депрессивные, объективно не имеющие благоприятных предпосылок для интенсивного развития и инвестиционно малопривлекательные
-	Затрудняюсь ответить	

3.4 Как Вы оцениваете ресурсный потенциал Вашей организации?

Х	Варианты ответов	
-	Высокий ресурсный потенциал	использование собственного сырья
-	Средний ресурсный потенциал	отсутствие собственного сырья, но наличие хороших транспортных путей или наличие предприятия переработки сырья для производства (например, обогащение железной руды)
-	Низкий ресурсный потенциал	отсутствие собственного сырья
-	Затрудняюсь ответить	

3.5 Как Вы оцениваете нагрузку на экосистему со стороны деятельности Вашей организации?

Х	Варианты ответов	
-	Низкий	от 10 % до 20 % загрязняющих веществ приходится на долю стационарных источников, а именно на долю градообразующей организации.
-	Средний	от 20 % до 50 % загрязняющих веществ приходится на долю стационарных источников, а именно на долю градообразующей организации
-	Высокий	более 50 % загрязняющих веществ приходится на долю стационарных источников, а именно на долю градообразующей организации
-	Затрудняюсь ответить	

3.6 Как Вы оцениваете уровень технологической эффективности Вашей организации?

Х	Варианты ответов	
-	Передовой	износ оборудования менее 30 %, для производства стали по технологиям: отсутствие мартеновского, конвертерного производства, наличие только электростали
-	Средний	износ оборудования от 30 до 40 %, отсутствие мартеновского производства
-	Отсталый	износ оборудования более 40 %, применение всех технологий
-	Затрудняюсь ответить	

3.7 Как Вы оцениваете уровень инновационного потенциала Вашей организации?

Х	Вариант ответов	
-	Высокий	наличие на базе градообразующей организации собственных научно-исследовательских центров, бизнес-инкубаторов, технопарков, наличие достаточных финансовых ресурсов
-	Средний	наличие финансовых ресурсов
-	Низкий	отсутствие свободных финансовых ресурсов для инновационных проектов
-	Затрудняюсь ответить	

4. Диагностика результативности функционирования бизнес системы градообразующей организации

4.1 Осуществляет ли Ваша организация диагностику результативности функционирования градообразующей организации?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

4.2 Чем на Ваш взгляд, полезна диагностика результативности функционирования градообразующей организации (можно отметить любое количество ответов)?

X	Варианты ответов
-	Для определения «критических точек» в развитии организации
-	Для обоснования управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности организации
-	Для выявления приоритетных направлений развития
-	Для сравнения развития организации со среднеотраслевыми показателями отрасли по стране и миру
-	Для принятия управленческих решений, направленных на осуществления инвестиционных проектов
-	Для оценки текущего состояния предприятия
-	Другое (укажите)
-	Затрудняюсь ответить

4.3 Если рассматривать градообразующую организацию как социально-экономическую систему, какие на Ваш взгляд, подсистемы должна охватывать диагностика результативности функционирования бизнес системы градообразующей организации?

X	Варианты ответов
-	Финансы организации
-	Внутренние бизнес процессы
-	Социальная ответственность
-	Инновации
-	Экология и окружающая среда
-	Инвестиционные проекты
-	Другое (укажите)

4.4 Определите по степени важности (от наиболее важных к менее) по бальной шкале от 1-го по 6-ти (1-самая важная подсистема, 6-менее важная подсистема) подсистемы градообразующей организации?

X	Варианты ответов
-	Финансы организации
-	Внутренние бизнес процессы
-	Социальная ответственность
-	Инновации
-	Экология и окружающая среда
-	Инвестиционные проекты

4.5 Какой количественный балл Вы можете присвоить каждой подсистеме, исходя из того, что эффективное функционирование бизнес системы организации осуществляется при максимальном значении «1».

X	Варианты ответов
-	Финансы организации
-	Внутренние бизнес процессы
-	Социальная ответственность
-	Инновации
-	Экология и окружающая среда
-	Инвестиционные проекты
-	Бизнес система градообразующей организации

4.6 Осуществляет ли администрация моногорода на регулярной основе диагностику результативности функционирования градообразующей организации?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

4.7 Нуждается ли Ваша организация в разработке методики диагностики градообразующей организации

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

5. Импортзамещение

5.1 Согласно отраслевому плану мероприятий по импортзамещению в отрасли черной металлургии Российской Федерации от 30 сентября 2014 г. № 1936-р в каких сегментах, Вы реализуете политику импортзамещения?

X	Варианты ответов
-	Нержавеющий сортовой прокат
-	Нержавеющий листовой прокат
-	Нержавеющие бесшовные трубы
-	Нержавеющие электросварные трубы
-	Обсадные трубы диаметром 426-762 мм с пенополиуретановой изоляцией
-	Обсадные трубы диаметром 508-914 мм для кондукторов скважин с резьбовыми и замковыми коннекторами
-	Трубы для добычи нефти и газа (обсадные, насосно компрессорные, бурильные) с премиальными резьбами в том числе на основе хром-никелевых сплавов
-	Марганец и марганцевые ферросплавы
-	Ферромарганец, ферросиликомарганец, ЭММ
-	Производство огнеупорных материалов на основе высококачественного периклаза
-	Производство графита природного чешуйчатого огнеупорных марок (08.99.29.110)
-	Керамический сварочный флюс
-	Коррозионностойкие канаты
-	Крепежные изделия
-	Прокат с защитными покрытиями
-	Не принимаем участие в реализации отраслевого плана
-	Затрудняюсь ответить

5.2 Если в 5.1 Ваш ответ - **Не принимаем участие в реализации отраслевого плана**

Ответьте на этот вопрос.

Согласно отраслевому плану мероприятий по импортзамещению в отрасли черной металлургии Российской Федерации от 30 сентября 2014 г. № 1936-р в каких сегментах, Вы видите свое участие?

X	Варианты ответов
-	Нержавеющий сортовой прокат
-	Нержавеющий листовой прокат
-	Нержавеющие бесшовные трубы
-	Нержавеющие электросварные трубы
-	Обсадные трубы диаметром 426-762 мм с пенополиуретановой изоляцией
-	Обсадные трубы диаметром 508-914 мм для кондукторов скважин с резьбовыми и замковыми коннекторами
-	Трубы для добычи нефти и газа (обсадные, насосно компрессорные, бурильные) с премиальными резьбами в том числе на основе хром-никелевых сплавов
-	Марганец и марганцевые ферросплавы
-	Ферромарганец, ферросиликомарганец, ЭММ
-	Производство огнеупорных материалов на основе высококачественного периклаза
-	Производство графита природного чешуйчатого огнеупорных марок (08.99.29.110)

-	Керамический сварочный флюс
-	Коррозионностойкие канаты
-	Крепежные изделия
-	Прокат с защитными покрытиями
	Затрудняюсь ответить

5.3 Какими из указанных правительственных инструментов поддержки импортозамещения Вы пользовались, либо обращались за предоставлением (можно отметить любое количество ответов)?

X	Варианты ответов
-	Субсидирование процентных ставок по кредитам
-	Субсидирование части затрат на НИОКР
-	Финансирование из средств институтов развития
-	Обеспечение государственных гарантий
-	Специальные инвестиционные контракты
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

5.4 На Ваш взгляд, какие существуют сдерживающие факторы для реализации политики импортозамещения?

X	Варианты ответов
-	Низкий уровень металлопотребления внутреннего рынка
-	Застой в строительной и автомобильной отрасли
-	Неприемлемые условия субсидирования бизнеса
-	Снижение цен на сырьевые ресурсы
-	Высокая зависимость от импортных поставок
-	Отсутствие органа, который будет являться «ключевым мостом» между предприятиями, институтами развития и рынком сбыта
-	Недостаточно квалифицированная оценка эффективности мероприятий по развитию импортозамещения
-	Недостаточно квалифицированная оценка эффективности инвестиционных проектов направленных на импортозамещение
-	Низкая заинтересованность промышленных предприятий
-	Низкий уровень технологической эффективности и инновационного потенциала
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

5.5 Какие меры, по Вашему мнению, эффективны в реализации программы импортозамещения?

X	Варианты ответов
-	Проектное сопровождение при осуществлении политики импортозамещения
-	Принятие законов о ввоза определенных товаров
-	Государственно – частное партнерство
-	Консолидация, кооперация финансовых, трудовых, материальных ресурсов ряда промышленных товаров для реализации импортозамещения определенного товара для общих целей
-	Эффективное взаимодействие предприятия и местных властей
-	При осуществлении инвестиционного проекта в целях импортозамещения «лояльное отношение со стороны государства» (в плане проверок и всяческой не материальной поддержке)
-	Информационное обеспечение (принцип одного окна в реализации инвестиционного проекта для замещения импорта, т.е. рассмотрение заявок, принятие решения, финансирование, организация и контроль)
-	Льготы по аренде площади для производства
-	Флешмобы, акции, и другие различные молодежные проекты по поддержке и популяризации лозунга «Made in Russia»
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

5.6 Как Вы оцениваете в настоящее время возможности отечественного рынка для импортозамещения?

X	Варианты ответов
-	Высокий
-	Средний
-	Низкий
-	Затрудняюсь ответить

5.7 В каких из смежных отраслей, принятие отраслевых планов по импортозамещению, на Ваш взгляд, наиболее эффективно для черной металлургии?

X	Вариант ответов
-	Импортозамещение в отрасли транспортного машиностроения
-	Импортозамещение в автомобильной промышленности
-	Импортозамещение в станкоинструментальной промышленности
-	Импортозамещение в судостроительной отрасли
-	Импортозамещение в тяжелом машиностроении
-	Импортозамещение в отрасли энергетического машиностроения, кабельной и электротехнической промышленности
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое

5.8 Какой на Ваш взгляд, уровень оценки инвестиционных проектов для импортозамещения на Вашей организации?

X	Вариант ответа
-	Высокий
-	Средний
-	Низкий
-	Затрудняюсь ответить

6. Инновации и инвестиционные проекты

6.1 Осуществляет ли Ваша организация инновации (инновационные проекты)?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

6.2 Принимает ли Ваша организация участие в инвестиционных проектах?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

6.3 На Ваш взгляд, какие существуют основные преграды (сдерживающие факторы) для инновационного развития Вашей организации?

X	Варианты ответов
-	Недостаточность финансов
-	Низкое качество научных разработок в области Вашей деятельности
-	Отсутствие или нехватка передовых технологий для модернизации основных средств
-	Недостаточная государственная поддержка в инновационной деятельности
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

6.4 Надо ли, по Вашему мнению, увеличивать количество или качество инновационных проектов, в которых принимает участие Ваша организация?

X	Варианты ответов
-	Да
-	Нет
-	Затрудняюсь ответить

6.5 Что на Ваш взгляд, необходимо для стимулирования инновационной деятельности в отрасли черной металлургии?

X	Варианты ответов
-	Развитие смежных отраслей
-	Государственное субсидирование
-	Улучшение научных разработок в отрасли черной металлургии
-	Сокращение импортных поставок оборудования и технологий
-	Налоговые преференции для инновационного предприятия
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

6.6 Для успеха инвестиционного проекта, что на Ваш взгляд, необходимо в первую очередь?

X	Варианты ответов
-	Оценка эффективности инвестиционного проекта
-	Обоснованность использования финансовых ресурсов
-	Финансирование инвестиционного проекта
-	Социальное значение инвестиционного проекта
-	Государственная поддержка
-	Затрудняюсь ответить
-	Другое (укажите)

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
(информационное)

Результаты расчета индикатора

Таблица Ж.1 – Результаты расчета индикатора, подтверждающего статус хозяйствующего субъекта по состоянию на 2015 год

Наименование градообразующей организации	I_{VP}	I_T	I_{NS}	I_{SI}	I_{LC} - единый индикатор
АО «Фроловский электросталеплавильный завод»	1,6	1,1	0,15	0	2,85
ОАО «Гурьевский металлургический завод»	1,1	0,66	0,61	1 (1)	3,37
АО «Омутнинский металлургический завод»	1,02	0,6	1,4	0	3
ОАО «Выксунский металлургический завод»	0,9	0,5	2,9	0	4,3
ОАО «Русполимет»	1,3	0,8	0,95	0	3,05
ОАО «Чусовской металлургический завод»	1,36	0,05	0,55	0	1,96
ОАО «Благовещенский арматурный завод»	1,3	0,9	0,8	0	3
ПАО «Ашинский металлургический завод»	1,1	0,8	0,6	1	3,5
Примечание – В составе основных средств отсутствуют объекты социальной инфраструктуры. Тем не менее, градообразующая организация продолжает выполнять свои социальные обязательства, в частности центральная часть города получает тепло от трех бойлерных, пар на которые поступает с котельной градообразующего предприятия ОАО «Гурьевский металлургический завод»					

Источник: рассчитано автором по материалам [139; 152; 156; 157; 158; 162; 163].

Таблица Ж.2 – Стратегические направления развития металлургических заводов и моногородов в зависимости от развитости отдельных градообразующих функций

	Подтверждение статуса	Не подтверждение статуса
	Металлургические заводы	
Моногород 1 категории	<i>ОАО «Ашинский металлургический завод»</i> Модернизация листопрокатных и электросталеплавильных цехов за счет реализации инвестиционных проектов от Фонда развития моногородов. Реализация проектов по производству продукции бытового назначения.	<i>ОАО «Чусовской металлургический завод»</i> Концентрация внимания на производство рессор. Модернизация производства рессор за счет реализации инвестиционных проектов от Фонда развития промышленности
	<i>ОАО «Гурьевский металлургический завод»</i> Эффективная организация конкурсного производства, поддержка хозяйственной деятельности завода.	-
Моногород 2 категории	<i>ПАО «Русполимет»</i> Развитие наукоемкого производства на базе ОАО «Русполимет» через поддержку Фонда развития моногородов. Выделение субсидии под реализацию проектов по производству порошковой металлургии	<i>АО «Фроловский электросталеплавильный завод»</i> Эффективная организация конкурсного производства. Создание нового производства в целях сокращения работников вахтовой службы.
Моногород 3 категории	<i>АО «Омутнинский металлургический завод»</i> <i>ОАО «Выксунский металлургический завод»</i> <i>ОАО «Благовещенский арматурный завод»</i> Реализация инвестиционных проектов направленных на модернизацию производства градообразующего бизнеса. Развитие в этих моногородах смежных отраслей развития для черной металлургии: строительство, станкостроения, машиностроения и т.д.	-

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ И (информационное)

Согласование целей развития металлургических заводов с концепцией развития моногородов

Таблица И.1 – Согласование целей развития металлургических заводов с концепцией развития моногородов

Наименование моногорода (градообразующей организации)	Стратегия развития моногорода (в форме...)	Цель развития моногорода согласно стратегии развития моногорода	Цель развития заводов с учетом стратегии развития моногорода
1	2	3	4
<i>Муниципальные образования с наиболее сложным социально-экономическим положением</i>			
г. Аша, Челябинская область (ПАО «Ашинский металлургический завод»)	Стратегия социально-экономического развития Ашинского муниципального района до 2020 года	Рост благосостояния и качества жизни населения Ашинского муниципального района за счет устойчивого и динамичного развития и повышения конкурентоспособности экономики района	Повышение конкурентоспособности продукции на рынка СНГ аморфных и нанокристаллических сплавов. Сохранение и обновление трудового потенциала завода.
г. Гурьевск, Кемеровская область (ОАО «Гурьевский металлургический завод»)	Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода Гурьевска	Обеспечение устойчивого развития города, трудоустройства населения и повышение качества жизни населения города	Повышение конкурентоспособности на рынке шаропрокатов. В условиях конкурсного производства эффективная оптимизация численности.
г. Чусовой, Пермский край (ОАО «Чусовской металлургический завод»)	Стратегия социально-экономического развития Чусовского муниципального района Пермского края на 2013-2027 годы	Повышение качества жизни населения на основе НТП, динамичного развития экономики и социальной сферы при сохранении воспроизводственного потенциала природного комплекса территории...	Расширение рынка авторессор на основе использования наукоемкого производства, повышение конкурентоспособности бизнеса за счет инновации.
<i>Муниципальные образования, в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения</i>			
г. Фролово, Волгоградская область (АО «Фроловский электросталеплавильный завод»)	Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода Фролово	Создание условий для обеспечения расширенного воспроизводства и устойчивого социально-экономического развития города Фролово через ресурсообеспеченный пакет инвестиционных мер по выводу моногорода из зоны неуправляемых рисков...	Организация эффективного конкурсного производства, удовлетворение потребностей кредитора, эффективная оптимизация численности. Открытие нового производства.
г. Кулебаки, Нижегородская область (ОАО «Русполимет»)	Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода	Решение ключевых социально-экономических проблем муниципального района и повышение на этой основе уровня жизни населения, создание	Повышение конкурентоспособности бизнеса на основе расширение возможностей порошковой металлургии.

Продолжение таблицы И.1

1	2	3	4
	Кулебаки	благоприятных условий хозяйствования	
<i>Муниципальные образования со стабильной социально-экономической ситуацией</i>			
г. Омутнинск, Кировская область (ОАО «Омутнинский металлургический завод»)	КИП модернизации монопрофильного Омутнинского городского поселения Омутнинского района Кировской области на 2010-2020 годы	Снижение социальной напряженности на рынке труда, диверсификация экономики - снижение зависимости от градообразующего предприятия, повышение эффективности и конкурентоспособности экономики города	Повышение конкурентоспособности бизнеса за счет диверсификации производства, расширение рынков сбыта, рост социальной ответственности бизнеса
г. Выкса, Нижегородская область (ОАО «Выксунский металлургический завод»)	Инвестиционный план Выксунского района	Повышение уровня и качества жизни населения района за счет стимулирования инвестиционной деятельности	Повышение конкурентоспособности бизнеса за счет реализации НИОКР, увеличение объемов инвестиций в НИОКР.
г. Благовещенск, Республики Башкортостан (ОАО «Благовещенский арматурный завод»)	Инвестиционная стратегия муниципального района Благовещенский район Республики Башкортостан до 2023 года.	Привлечение и оптимальное использование инвестиционных ресурсов для обеспечения устойчивого социально-экономического развития и повышения качества жизни населения муниципального района.	Повышение конкурентоспособности бизнеса за счет эффективного сотрудничества с нефтяными компаниями, расширение рынков сбыта

Источник: составлено автором на основе [139; 152; 156; 157; 158; 162; 163].

ПРИЛОЖЕНИЕ К
(информационное)

Результаты диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций

Таблица К.1 - Результаты диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций, расположенных в моногородах 1 категории

Проекция ССП	Результаты диагностики							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАО «Ашинский металлургический завод»								
Финансы	1,248	0,889	0,316	0,955	1,133	2,008	1,779	0,954
Клиенты (маркетинг)	0,721	0,912	0,750	0,694	0,802	0,965	1,002	1,243
Внутренние бизнес-процессы	0,997	0,702	1,044	1,957	1,103	0,973	1,010	0,828
Сводный показатель диагностики	2,966	2,503	2,110	3,606	3,038	3,947	3,791	3,025
ОАО «Гурьевский металлургический завод»								
Финансы	0,922	1,673	1,784	1,167	0,922	0,752	0,625	1,052
Клиенты (маркетинг)	0,906	1,008	1,129	1,184	0,983	0,974	0,983	1,071
Внутренние бизнес-процессы	1,040	1,318	0,984	0,507	0,868	0,891	0,354	0,811
Сводный показатель диагностики	2,868	3,999	3,896	2,858	2,772	2,616	1,961	2,934
ОАО «Чусовской металлургический завод»								
Финансы	0,823	0,438	0,900	0,873	0,936	0,240	0,596	0,494
Клиенты (маркетинг)	1,386	1,080	1,121	1,122	1,215	1,061	1,016	0,987
Внутренние бизнес-процессы	0,964	0,979	0,973	0,536	1,029	1,136	1,636	1,361
Сводный показатель диагностики	3,173	2,498	2,994	2,531	3,181	2,437	3,247	2,842

Источник: рассчитано автором.

Таблица К.2 - Результаты диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций, расположенных в моногородах 2 категории

Проекция ССП	Результаты диагностики							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
АО «Фроловский электросталеплавильный завод»								
Финансы	-9,794	1,564	0,873	-0,910	2,171	0,960	0,918	-
Клиенты (маркетинг)	0,981	0,952	0,948	0,879	1,030	0,950	0,999	-
Внутренние бизнес-процессы	0,547	-0,256	0,552	0,842	0,684	0,925	0,926	-
Сводный показатель диагностики	-8,266	2,259	2,372	0,810	3,884	2,835	2,843	-
ОАО «Русполимет»								
Финансы	2,007	0,527	1,127	2,910	0,508	1,040	1,082	1,007
Клиенты (маркетинг)	1,019	1,048	1,052	1,121	0,970	1,000	0,501	0,671
Внутренние бизнес-процессы	1,453	2,256	1,448	1,158	1,316	1,000	0,907	0,951
Сводный показатель диагностики	4,479	3,831	3,628	5,190	2,795	3,040	2,490	2,629

Источник: рассчитано автором.

Таблица К.3 - Результаты диагностики результативности функционирования бизнес-системы градообразующих организаций, расположенных в моногородах 3 категории

Проекция ССП	Результаты диагностики							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАО «Благовещенский арматурный завод»								
Финансы	1,300	0,921	1,453	0,592	1,142	0,671	0,369	0,967
Клиенты (маркетинг)	0,948	1,217	0,958	1,035	1,155	0,956	0,976	0,965
Внутренние бизнес-процессы	1,159	1,288	0,833	0,781	0,819	0,584	0,579	0,375
Сводный индикатор диагностики	3,407	3,425	3,244	2,408	3,117	2,210	1,924	2,308
АО «Выксунский металлургический завод»								
Финансы	0,739	1,055	0,853	0,488	2,511	0,577	0,824	0,735
Клиенты (маркетинг)	1,243	1,125	1,160	1,074	0,962	1,055	1,027	0,997
Внутренние бизнес-процессы	0,865	0,851	0,988	1,035	1,033	1,166	1,147	1,242
Сводный показатель диагностики	2,848	3,031	3,000	2,596	4,506	2,799	2,998	2,974
ОАО «Омутнинский металлургический завод»								
Финансы	1,003	1,006	1,247	2,646	0,668	1,752	1,806	1,298
Клиенты (маркетинг)	0,809	0,848	0,882	0,876	0,866	0,989	0,997	1,037
Внутренние бизнес-процессы	0,976	1,034	1,179	1,184	1,148	1,250	1,274	1,382
Сводный показатель диагностики	2,788	2,888	3,309	4,706	2,682	3,991	4,078	3,718

Источник: рассчитано автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
(информационное)

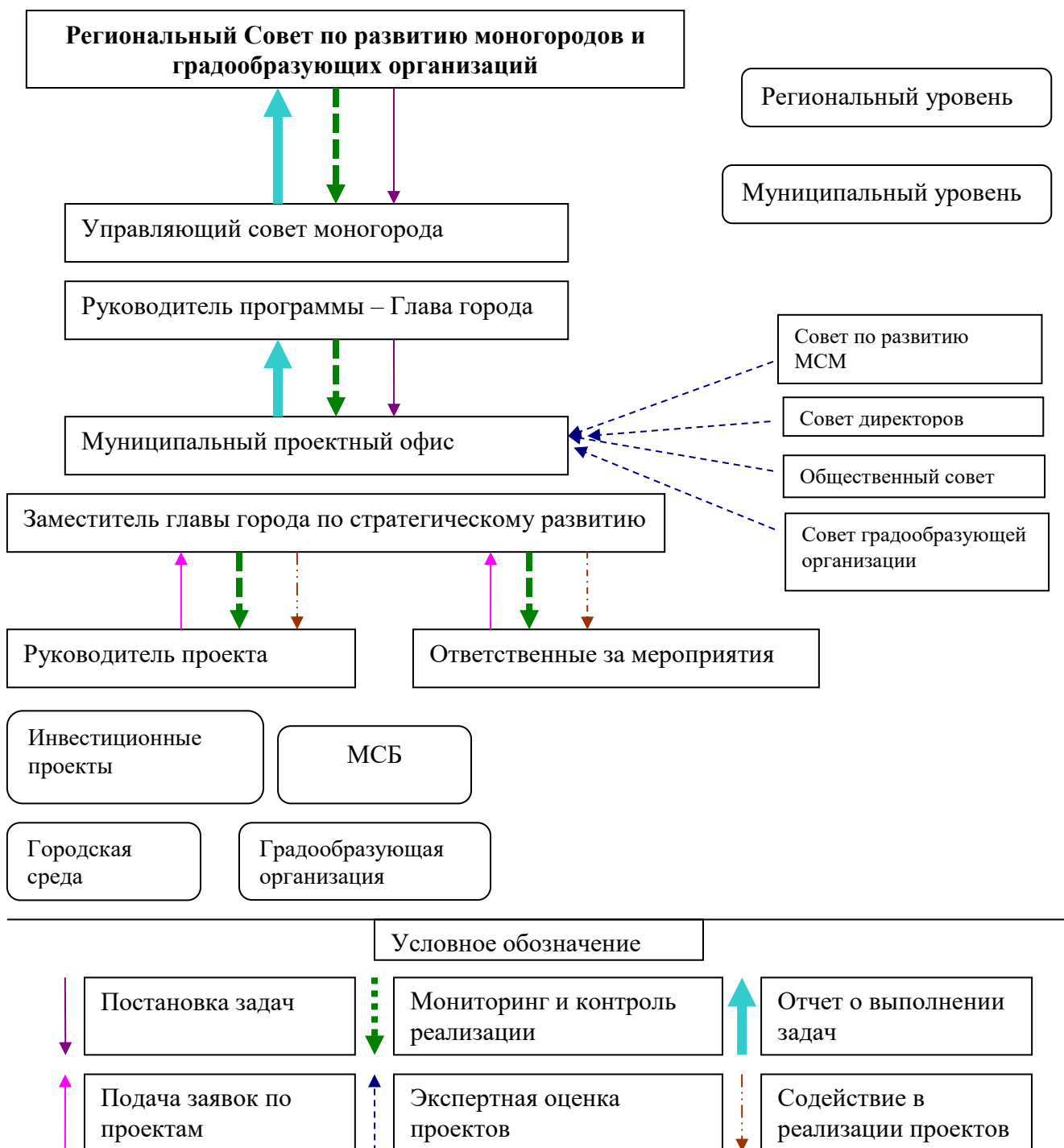
**Результаты диагностики показателей металлургических заводов,
отражающих специфику градообразующих организаций**

Таблица Л.1 – Результаты диагностики показателей металлургических заводов, отражающих специфику градообразующих организаций

Наименование градообразующей организации	2011	2012	2013	2014	2015
АО «Фроловский электросталеплавильный завод»	7	9	9	8	9
ОАО «Гурьевский металлургический завод»	10	11	11	9	9
АО «Омутнинский металлургический завод»	10	10	11	12	11
ОАО «Выксунский металлургический завод»	10	11	11	10	12
ОАО «Русполимет»	12	11	11	12	10
ОАО «Чусовской металлургический завод»	8	9	9	9	10
ОАО «Благовещенский арматурный завод»	11	11	11	10	11
ПАО «Ашинский металлургический завод»	11	11	10	12	12

Источник: рассчитано автором по материалам [139; 152; 156; 157; 158; 162; 163].

ПРИЛОЖЕНИЕ М
(информационное)
Структура Регионального Совета по развитию моногородов и градообразующих организаций



Источник: [16].

Рисунок М.1 - Структура Регионального Совета по развитию моногородов и градообразующих организаций